



**Datum stuk: 29-04-2021**

**Bijlagen: Notitie bestuurlijke ontwikkeling**

**Onderwerp: Bestuurlijke ontwikkeling**

Te behandelen in ALV op: 29-04-2021

### **Korte omschrijving**

De KNZB is al geruime tijd bezig met de ontwikkeling van een nieuw besturingsmodel. Dit is belangrijk omdat een goede structuur(=besturingsmodel) van onze vereniging 'de KNZB' randvoorwaardelijk is voor een goed functionerende zwembond.

Zowel zwemverenigingen als de zwembond opereren in een steeds complexer wordende wereld en onze wijze van samenwerken zal moeten veranderen om grip te houden op het veranderende zwemsportlandschap en de veranderende maatschappelijke positie van zowel zwemverenigingen als van de zwembond als overkoepelende organisatie.

Aan de hand van onderzoek, gesprekken met zwemverenigingen en andere stakeholders, analyses van gelijksoortige projecten bij andere sportbonden en de strategische doelstellingen van de KNZB is een informerende notitie 'bestuurlijke ontwikkeling' opgesteld.

In deze notitie wordt u meegenomen in de ontwikkeling van de georganiseerde zwemsport, de posities van zowel zwemverenigingen als zwembond en in de geformuleerde uitgangspunten voor het nieuwe besturingsmodel van de KNZB.

**De ALV wordt om goedkeuring gevraagd ten aanzien van deze notitie bestuurlijke ontwikkeling.**

Indien de ALV goedkeuring verleent wordt een implementatieplan ontwikkeld en worden nieuwe statuten en aanpalende reglementen ontwikkeld welke in november 2021 ter goedkeuring aan de (extra) ALV worden voorgelegd.

### **Verwachtingen t.a.v. de ALV**

- *ter besluitvorming*

# Notitie Bestuurlijke ontwikkeling KNZB

Versie: 15 – ALV 29 april 2021

## Inhoudsopgave

|  |    |
|--|----|
| Voorwoord .....  | 3  |
| 1. Hoe het begon .....   | 5  |
| 1.1 De KNZB en de zwemverenigingen .....                                   | 5  |
| 1.2 Het veranderende sportlandschap .....                                  | 5  |
| 1.3 Oorspronkelijke bedoeling van de zwemvereniging .....                  | 6  |
| 1.4 Invloed van maatschappelijke ontwikkelingen .....                      | 6  |
| 2. Waar we staan als KNZB en zwemverenigingen? .....                       | 7  |
| 2.1 De zwemvereniging en de KNZB .....                                     | 7  |
| 2.2 De strategische uitdaging .....  | 7  |
| 2.3 Vereniging of bedrijf? .....   | 7  |
| 2.4 De ongebonden sporter .....  | 8  |
| 3. Waar we heen willen? .....  | 9  |
| 3.1 Een nieuw zwemlandschap .....  | 9  |
| 3.2 De strategische keuze .....  | 9  |
| 4. Hoe we daar komen? .....  | 10 |
| 4.1 Aanbodgericht naar vraaggericht .....                                  | 10 |
| 4.2 Governance uitgangspunten .....  | 11 |
| 4.2.1 Snelheid en adequate besluitvorming .....                            | 11 |
| 4.2.2 Samenwerken; 1 gezamenlijke strategie, 1 jaarplan, 1 begroting ..... | 11 |
| 4.2.3 Taken & verantwoordelijkheden .....                                  | 11 |
| 4.2.4 Verantwoordelijkheid & aansprakelijkheid .....                       | 11 |
| 4.2.5 Omvang van de organisatie .....                                      | 12 |
| 4.2.6 Ontwikkelstadium van de organisatie .....                            | 12 |
| 4.2.7 Omgeving van de organisatie .....                                    | 12 |
| 4.2.8 De rechtsvorm van de organisatie .....                               | 12 |
| 4.2.9 Kundigheid directie/management .....                                 | 12 |
| 4.2.10 Ambities & stijl bestuursleden .....                                | 13 |
| 4.2.11 Tijd van bestuursleden .....  | 13 |
| 4.3 Organisatie en structuur uitgangspunten .....                          | 13 |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 5.    | Verschillende besturingsmodellen.....   | 14 |
| 5.1   | Bestuur op hoofdlijnen - beleidsvormend bestuur.....                                | 14 |
| 5.2   | Bestuur op hoofdlijnen – beleidsverrijkend bestuur .....                            | 14 |
| 5.3   | Raad van Toezicht.....  | 14 |
| 6.    | Advies besturingsmodel KNZB .....   | 15 |
| 6.1   | Huidig model en herinrichting model .....   | 15 |
| 6.2   | Beoogde herinrichting van het ( huidige) besturingsmodel .....                      | 17 |
| 6.2.1 | Leden .....   | 17 |
| 6.2.2 | ALV.....  | 17 |
| 6.2.3 | Audit Commissie.....  | 18 |
| 6.2.4 | De Tucht Commissie .....  | 18 |
| 6.2.5 | De Commissie van Beroep.....  | 18 |
| 6.2.6 | Bestuur op hoofdlijnen - beleidsverrijkend.....                                     | 18 |
| 6.2.7 | Algemeen Directeur .....  | 19 |
| 6.2.8 | Werkorganisatie .....   | 19 |
| 6.2.9 | Ledenpanel .....  | 22 |
| 6.3   | Evaluatie en verdere professionalisering.....                                       | 23 |
| 7.    | Financiële structuur KNZB .....   | 24 |
| 7.1   | Hoe ziet dat er in de praktijk uit? .....   | 24 |
| 7.2   | Wat betekent dit voor de leden? .....   | 24 |
| 7.3   | Wat betekent dit voor het continuïteitsreserve van de huidige regio structuur?..... | 25 |
| 7.4   | Transitieperiode .....  | 25 |
| 8.    | Planning project bestuurlijke vernieuwing .....                                     | 26 |
| 9.    | Tot slot.....   | 26 |

## Voorwoord

Ons sportlandschap is veel diverser geworden dan 100 jaar geleden. Toch is de opzet van onze georganiseerde sport in de basis nog steeds hetzelfde. Natuurlijk hebben er wijzigingen plaats gevonden, maar fundamentele transformaties zijn er weinig tot niet geweest.

Zowel verenigingen als de zwembond opereren in een steeds complexer wordende wereld. Verenigingen zien uitdagingen op het gebied van vrijwilligersmanagement en financiële middelen. Van de zwembond wordt steeds vaker verwacht dat zij als service-instituut veel problemen van en bij verenigingen kan oplossen. Er ontstaat een beeld van de zwemvereniging als ware het een bedrijf met klanten en dat geldt ook voor de rol en positie van de zwembond. Welke aanpassingen en verbeteringen zijn er nodig om antwoord te geven op de gewijzigde wensen en verwachtingen van deze tijd?

De samenleving verandert; de huidige generatie groeit op met nieuwe wensen en verwachtingen, ouders werken steeds vaker allebei, normen en waarden blijken aan verandering onderhevig en we hebben te maken met uitgesproken opvattingen over invulling van vrije tijd. Het is een uitdaging om met elkaar een nieuwe harmonie te vinden waarbij democratie, verbinding en samenwerking belangrijke pijlers zijn.

Vanuit belangrijke partners zoals NOC\*NSF en andere subsidieverstrekkingen worden andere en nieuwe vragen gesteld. Daarnaast worden er vanuit de code 'Goed Sportbestuur' van NOC\*NSF steeds strengere eisen gesteld aan de zwembond. Dit betekent dat een verdere professionalisering van onze sportbond noodzakelijk is. Deze verdere professionalisering moet leiden tot beter servicedienstverlening aan onze leden, snellere besluitvorming, heldere en korte communicatielijnen en meer innovatie. Vanuit wet- en regelgeving is het verder belangrijk dat er een striktere scheiding is tussen uitvoering en toezicht.

Onze structuur zal moeten veranderen om grip te houden op het veranderende sportlandschap en de veranderende maatschappelijke context. Een goede structuur(besturingsmodel) van onze vereniging 'de KNZB' is randvoorwaardelijk voor een goed functionerende zwembond.

De uitdagingen op verenigingsniveau die geschetst zijn in deze notitie, worden niet allemaal direct in de eerste lijn opgelost door het besturingsmodel te verbeteren. Wat we in de tweede lijn wel kunnen bereiken door het besturingsmodel te verbeteren, is een snellere besluitvorming waardoor beter kan worden ingespeeld op sportieve- en maatschappelijke ontwikkelingen, meer contact met en inbreng van leden bij beleidsvoorbereiding en beleidsuitvoering, meer en nieuwe verdienmodellen voor onze leden en meer zwemmers die vaker maar vooral blijvend zwemmen.

Een groot deel van de in deze notitie voorgestelde verbeteringen in de bestuurlijke structuur betreft een formele vastlegging van werkwijzen die de afgelopen jaren al binnen de vereniging KNZB worden gehanteerd. Sommige voorstellen in deze notitie behoeven nadere uitwerking en die willen we in optimale samenwerking met de vrijwilligers in het land oppakken in de implementatiefase. Samenwerken in de ontwikkeling en de uitvoering, uitwisseling van kennis, verbinden en participatie van leden is belangrijk.

Verder is het belangrijk om zaken als mandaat, verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid beter te beleggen. Er wordt in veel gevallen in de praktijk al heel anders (samen)gewerkt dan dat beschreven staat in onze statuten en aanpalende reglementen. Dat heeft negatieve effecten op transparantie rondom mandaat, verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid. Door het bestaande besturingsmodel te herinrichten en afspraken goed te borgen in statuten en aanpalende reglementen zijn ook deze elementen goed geborgd.

Veranderen van organisatie, werkwijze en structuur is niet altijd gemakkelijk. Uiteindelijk zijn het de mensen en is het gedrag dat zorgt voor de invulling van deze structuur. De mensen en het gedrag zijn dus bepalend voor het succes! Samen een nieuwe toekomst tegemoet zien biedt ons veel kansen. Een toekomstbestendige, slagvaardige en financieel gezonde zwembond, waar leden tevreden zijn over de servicedienstverlening en de zwemsport floreert, daar gaat het om!

Marius van Zeijts  
Voorzitter KNZB

## 1. Hoe het begon

### 1.1 De KNZB en de zwemverenigingen

De KNZB is net als vele sportbonden in Nederland meer dan 100 jaar geleden opgericht, om precies te zijn in 1888. Vijf zwemverenigingen staken de koppen bij elkaar en hadden waarschijnlijk de ambitie om de zwemsport groter, belangrijker, competitiever of leuker te maken. Nederlandse sportverenigingen kenden vanaf die periode twee belangrijke groeispurts:

1. Een enorme toename van het aantal sportclubs in Nederland,
2. Een grotere toegankelijkheid voor de gehele bevolking tot deze sportclubs.

Het gevolg van deze beide groeispurts is dat ons sportlandschap gedomineerd werd door sportbeoefening voornamelijk bij sportverenigingen en dat deze sportverenigingen steeds groter werden.

Vanaf de jaren '70 en '80 kreeg het individueel en ongeorganiseerd sporten zoals joggen, zwemmen en fietsen een impuls. Het tot die tijd door de sportvereniging gedomineerde Nederlandse sportlandschap veranderde van 'sporten doe je bij de vereniging' naar 'sporten bij een divers aantal aanbieders' (waaronder de sportvereniging) of juist helemaal alleen en ongeorganiseerd.

### 1.2 Het veranderende sportlandschap

Ons sportlandschap is dus veel diverser geworden dan hoe het er 100 jaar geleden uitzag. En toch is de organisatieopzet van onze georganiseerde sport in de basis nog steeds hetzelfde. Natuurlijk hebben er wijzigingen plaats gevonden, maar fundamentele transformaties zijn er weinig geweest.

Verenigingen ploeteren met vaak te weinig middelen, te weinig vrijwilligers of te weinig draagvlak of commitment in een steeds complexer wordende wereld die in vele opzichten niet meer lijkt op de tijd waarin de vereniging werd opgericht.

De bond werd van autoriteit en vanzelfsprekende gezagdrager en belangenbehartiger van de tak van sport veel vaker gezien als een service-instituut die alle problemen van verenigingen zou moeten oplossen.

Er ontstond een beeld van de KNZB als ware het een bedrijf met klanten en dat gaat in toenemende mate ook gelden voor veel sportverenigingen. De vraag werpt zich op of we met kleine aanpassingen en verbeteringen antwoord kunnen blijven geven op de gewijzigde behoeften en gedragingen van deze tijd. Met andere woorden, moeten we niet veel fundamenteeler veranderen?

### 1.3 Oorspronkelijke bedoeling van de zwemvereniging

De oorspronkelijke bedoeling van de zwemvereniging was om de zwemsport te kunnen beoefenen door je te verenigen. Dit vanuit de overtuiging dat je verenigd meer kan dan alleen, maar dat het vooral ook leuker is. Dus je werd lid met de wetenschap dat bij dat lidmaatschap ook het commitment en de inzet hoorde die het verenigen kenmerkt.

De oorspronkelijke bedoeling van de zwembond is de gezamenlijke belangen van alle aangesloten leden (verenigingen) te vertegenwoordigen en behartigen. Maar ook om als onafhankelijke en neutrale partij de competitie en wedstrijden te organiseren en reguleren, de zwemsport en haar beoefenaren verder te ontwikkelen, opleidingen te verzorgen en om Nederlandse vertegenwoordigende teams of individuele sporters te selecteren, te trainen en begeleiden bij nationale-, internationale- en Olympische toernooien. Vanuit deze oorspronkelijke bedoelingen is er een soort hiërarchische gezagsverhouding ontstaan. Het verkrijgen van subsidies en de groei in omvang van bondsorganisaties in de tweede helft van de vorige eeuw heeft de zelfstandigheid van sportbonden en voornoemde hiërarchische verhouding versterkt.

### 1.4 Invloed van maatschappelijke ontwikkelingen

Zwemverenigingen vormen nog steeds een belangrijke speler en de zwembond vervult nog steeds een waardevolle rol. We zien ook dat het gezamenlijk functioneren er niet makkelijker op is geworden. Maatschappelijke ontwikkelingen liggen hieraan ten grondslag. We noemen er een aantal:

- In toenemende mate wordt, zeker van de kant van overheden, van zwemverenigingen verwacht dat ze van maatschappelijk nut zijn zoals een rol spelen bij integratie, voorkomen van discriminatie, gezondheidspreventie en bijdragen aan de leefbaarheid,
- De samenstelling van de bevolking vergrijst, verstedelijkt en heeft meer te besteden qua geld en vrijetijd,
- Een toenemend aantal leden met een niet Nederlandse achtergrond is onbekend met het verenigingsfenomeen en het verenigen,
- De concurrentie van vrijetijdsbesteding is toegenomen, waardoor de leden kritischer zijn en consumptiever zijn ingesteld,
- De druk op het besturen en functioneren van de vereniging wordt groter door de complexiteit van wet- en regelgeving (milieu, juridisch, fiscaal, etc.) en de toegenomen diversiteit van de verenigingsleden en hun behoeften,
- Een terugtrekkende overheid legt steeds meer verantwoordelijkheid bij de vereniging, die vaak (onterecht) gezien wordt als een professionele organisatie

Een positieve ontwikkeling is, zeker ook onderstreept door de Covid-19 pandemie, dat de vereniging in de kern aanspraak doet op 'het verenigen'. Mensen zoeken elkaar op en willen samen van betekenis zijn. De twee waarden: 'samen staan we sterker' en 'van betekenis willen zijn', zijn precies de twee kernwaarden die ten grondslag liggen aan menig vereniging. Het verenigen als proces en de vereniging als instituut hebben dus ook hun waarde in de huidige tijd. Misschien wel vooral in deze tijd.

De vraag is dus niet òf de zwemvereniging nog bestaansrecht heeft anno 2021, maar of ze, zonder verbetering en vernieuwing, op een aantal terreinen niet wordt voorbijgestreefd door andere, nieuwe sportaanbieders.

## 2. Waar we staan als KNZB en zwemverenigingen?

### 2.1 De zwemvereniging en de KNZB

De zwemverenigingen van vandaag kampen met alle voorgaande uitdagingen, geen enkele is hetzelfde en ieder heeft haar specifieke situatie en haar eigen problematiek. In het kort komt het erop neer dat het met een paar gelijkgestemden een zwemtraining, waterpolowedstrijd of zwemwedstrijd realiseren of organiseren, tegenwoordig veel ingewikkelder is dan 50 of 100 jaar geleden. Er komt nogal wat bij kijken en dat vraagt ook veel van bestuurders. Ook de relatie tussen de zwemvereniging en de zwembond verandert. Het krachtenveld is complexer en omvangrijker geworden. Gemeente en/of zwembad exploitant, evenals andere verenigingen, scholen en individuele- of particuliere initiatieven spelen een steeds belangrijker rol.

### 2.2 De strategische uitdaging

De zwembond kampt ook met de uitdaging alle verenigingen te willen helpen en ondersteunen met de toenemende steeds complexere hulpvragen en ziet zich bovendien uitgedaagd antwoord te geven op vragen zoals: “Hoe om te gaan met enerzijds ledenverlies en ledenbehoud?” en anderzijds bijvoorbeeld: “Hoe om te gaan met alle anders- of ongeorganiseerde zwemmers?” Kortom, zijn we er voor de zwemverenigingen, voor zwemmers of misschien voor beiden?

### 2.3 Vereniging of bedrijf?

Wat betreft het functioneren staan we voor de uitdaging of we de zwembond als vereniging of als bedrijf moeten organiseren. Sommige leden gedragen zich als klant en vragen om bediend te worden, terwijl er ook leden zijn die graag hun steentje willen bijdragen. Hoewel de ongebonden sporter( de klant) een steeds groter wordende doelgroep is, blijft de gebonden sporter onverminderd belangrijk.

Er is een verschuiving gaande in ons verenigingslandschap en in het beoefenen van de zwemsport. Mensen zwemmen nog altijd heel veel, maar niet meer alleen bij een zwemvereniging. Dat is natuurlijk jammer want uit onderzoek blijkt dat mensen die in verenigingsverband zwemmen regelmatig en langer blijven zwemmen, verenigd sporten is duurzaam sporten. Het is in elk geval duidelijk dat het aantal verenigingen en het aantal leden bij verenigingen terugloopt, terwijl heel Nederland wel zwemt!





## 2.4 De ongebonden sporter

Hoe kan je de ongebonden sporter omschrijven en op welke manier kunnen verenigingen aansluiting vinden bij deze grote groep ongebonden sporters?

De ongebonden sporter is de sporter die graag deelneemt aan verschillende zwemactiviteiten maar daarbij vaak niet (direct) tot een verenigingslidmaatschap komt. De ongebonden sporter stelt zich daarbij meer als klant dan als lid op. Op dit moment is een aantal wedstrijden opengesteld (open water zwemmen bijvoorbeeld) waar je als ongebonden sporter aan kunt deelnemen. In de toekomst zullen er meer evenementen/wedstrijden worden opengesteld voor ongebonden sporters. Ook verenigingen kunnen zwemproducten aanbieden aan ongebonden sporters.

Door ongebonden sporters te leren kennen en te verleiden vaker en vooral blijvend te gaan zwemmen vergroten we enerzijds de kans dat ongebonden sporters ook (gedeeltelijk) verenigd gaan zwemmen en anderzijds creëren we meer inkomsten voor de zwembranche in het algemeen. Ook onze verenigingen spelen een belangrijke rol bij het aanbieden van producten aan ongebonden sporters. Voorbeelden laten zien dat dit nieuwe verdienmodellen voor verenigingen kan opleveren.

We kunnen vanuit zowel de verenigingen als vanuit de vereniging KNZB de ogen dus niet sluiten voor de ongebonden sporter. Er zijn in het totaal 2,1 miljoen mensen die 1 x (of vaker) per maand zwemmen. Van al deze zwemmers zijn ongeveer 140.000 zwemmers lid bij een zwemvereniging. Als vereniging KNZB zijn er dus enorm veel zwemmers waar wij geen verbinding mee hebben, die wij niet (voldoende) weten te binden en boeien en waar wij het zwemgedrag niet van beïnvloeden.

Tegelijkertijd kunnen wij met ongeveer 400 verenigingen op zoveel plaatsen in het land producten voor ongebonden zwemmers aanbieden dat daar grote kansen liggen om een grotere groep zwemmers te verbinden. Om deze kansen inzichtelijk te krijgen, en waar mogelijk te verzilveren, is goed zwemaanbod noodzakelijk evenals samenwerking met partijen uit de zwembranche. Zowel op verenigingsniveau als vanuit de vereniging KNZB samen buiten de gebaande paden denken.

### 3. Waar we heen willen?

#### 3.1 Een nieuw zwemlandschap

De meest recente ontwikkelingen, versneld onder invloed van de Covid-19 pandemie, laten zien dat fit zijn en je fit voelen steeds belangrijker worden. De zwemsport kan daar, met gericht aanbod van de zwemverenigingen, heel goed in voorzien. Deze en andere ontwikkelingen in de maatschappij, zowel bij verenigingen als in de gehele zwemsport, vragen om een aantal heldere keuzes. Keuzes die moeten zorgen dat we ook in de toekomst veel zwemmen, veel plezier beleven aan zwemmen, onze zwemprestaties kunnen ontwikkelen, dat we op wereld niveau presteren en dat we dat bij gezonde zwemverenigingen kunnen doen, maar ook gewoon zelf of op een anders georganiseerde manier. Dit betekent dat als we de zwemsport in de gehele breedte willen blijven beoefenen, stimuleren en ontwikkelen, we als KNZB onze invloed en bemoeienis ook moeten uitbreiden naar ook andere terreinen waar gezwommen wordt.

#### 3.2 De strategische keuze

Wij kiezen ervoor er voor alle zwemmers te zijn, verenigd èn onverenigd. Door meer zwemmers te vertegenwoordigen kunnen we de zwemsport beter positioneren, creëren we nieuwe verdienmodellen voor de zwembranche en is er een grotere kans dat het ons lukt om meer zwemmers zich te laten aansluiten bij een zwemvereniging. Dat vinden we belangrijk omdat uit onderzoek steeds weer blijkt dat verenigd sporten duurzaam sporten is.

Hiervoor is een hybride organisatievorm nodig, die er zowel voor de aangesloten verenigingen (leden) als voor ongeorganiseerde zwemmers (klanten) is. Dat vraagt een andere organisatieopzet en governance, maar ook anders functioneren van medewerkers, vrijwilligers en bestuurders.

We functioneren dus als vereniging èn als service organisatie (meer bedrijfsmatig). Wij stellen ons open voor zowel leden die willen bijdragen, inspraak willen en willen meebeslissen enerzijds, en voor klanten die gewoon waar voor hun geld willen anderzijds. Dat vraagt meer inspanning en competenties van de directeur, de werkorganisatie, de vrijwilligers en het bestuur, immers dit zijn volledig verschillende processen in één organisatie. Ze zullen naast elkaar moeten bestaan en dat vraagt om een transparante organisatie en communicatie.

De strategische doelstellingen\* van de KNZB zoals vastgesteld tijdens de Algemene Ledenvergadering van april 2019 zijn al afgestemd op de bovenstaande maatschappelijke- en sportieve ontwikkelingen.

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.

## 4. Hoe we daar komen?

### 4.1 Aanbodgericht naar vraaggericht

De hybride organisatievorm vraagt ook een beweging van een meer naar binnen gekeerde en aanbodgerichte organisatie naar een meer naar buiten gekeerde vraaggerichte organisatie.

#### **Nu**

##### **Omgeving**

Naar binnen gekeerd

##### **Strategie**

KNZB is leidend

Zwemvereniging is bestaansrecht

##### **Structuur**

Hiërarchische structuur

KNZB staat bovenaan de piramide

##### **Cultuur**

Belerende organisatie

Regels en procedures centraal

##### **Leiderschap**

Directief

#### **Straks**

Naar binnen en naar buiten gekeerd

De vraag van de zwemmer en de zwemvereniging is leidend

Zwemvereniging en zwemmers vormen bestaansrecht

Platte structuur

KNZB staat onderaan de piramide, bij zwemverenigingen en dicht bij de zwemmer

Lerende organisatie

Servicedienstverlening centraal

Faciliterend

De strategische keuze om er voor alle zwemmers te zijn, gebonden (leden) en ongebonden (klanten) heeft gevolgen voor de organisatie en het besturingsmodel (de governance).

De wijze waarop we via het huidige KNZB besturingsmodel samenwerken helpt onvoldoende om de problematiek rondom het onderzoeken en ontwikkelen van nieuw sportaanbod, het zoeken naar nieuwe financieringsvormen en bijvoorbeeld het binden en boeien van ongebonden sporters met voldoende snelheid en daadkracht te kunnen aanpakken.

Een succesvolle aanpak en toekomstbestendig functioneren van de zwembond als totale organisatie vereist een eigentijds en passend besturingsmodel. Er is dus urgentie en momentum om dit project met voorrang vorm te geven. Belangrijk is de keuze voor een vereenvoudigd besturingsmodel, waarbij directie vs toezicht en medezeggenschap vs inspraak zich transparant tot elkaar verhouden.

## 4.2 Governance uitgangspunten

Op basis van eerder beschreven ontwikkelingen en uitdagingen, gesprekken met de leden, analyses en vergelijkbare projecten rondom bestuurlijke vernieuwing in de sport zijn de onderstaande uitgangspunten voor een adequate governance tot stand gekomen:

### 4.2.1 Snelheid en adequate besluitvorming

Zoals toegelicht tijdens de (digitale) Algemene Ledenvergadering in juni 2020 dienen er snelle en adequate besluiten genomen te kunnen worden waarbij onderscheid gemaakt wordt tussen:

- dagelijkse besluiten
- operationele besluiten
- tactische besluiten
- strategische besluiten

In het nieuwe besturingsmodel heeft de Algemeen Directeur een groot mandaat bij dagelijkse-, operationele- en tactische besluiten, vanzelfsprekend binnen de kaders van de strategische doelstellingen. Het mandaat van de Algemeen Directeur wordt vastgelegd in het directiestatuut. Bij strategische besluiten is draagvlak creatie, inspraak en leden participatie onverminderd belangrijk. Daartoe is het essentieel dat de Algemeen Directeur op regelmatige basis informeel maar gestructureerd in gesprek is met de leden. Bij voorkeur doen we dat 4 tot 6 x per jaar. Daarnaast streven we ernaar om niet 1 maar 2 keer per jaar een ALV te organiseren.

### 4.2.2 Samenwerken; 1 gezamenlijke strategie, 1 jaarplan, 1 begroting

Wij vormen samen de vereniging KNZB en de vereniging KNZB streeft ernaar gezamenlijk vanuit 1 jaarplan en met 1 begroting te werken aan de realisatie van de strategische doelstellingen. Met het samenwerken vanuit 1 plan en vanuit 1 begroting bereiken we een centrale aansturing op beleidsniveau. Vanzelfsprekend blijven er op uitvoerend/regionaal niveau onderliggende plannen en begrotingen nodig.

Concreet betekent dit dat alle taakgroepen en commissies (uitgezonderd tucht commissie, commissie van beroep) effectiever moeten samenwerken binnen de werkorganisatie.

### 4.2.3 Taken & verantwoordelijkheden

In het beoogde besturingsmodel worden taken, verantwoordelijkheden en mandaat transparant en concreet omschreven. Daarmee creëren we helderheid en duidelijkheid.

### 4.2.4 Verantwoordelijkheid & aansprakelijkheid

Verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid moeten op de juiste wijze worden belegd om belangenverstremming te voorkomen. In het huidige besturingsmodel zijn verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid maar ook mandaat onvoldoende duidelijk beschreven en belegd en werkt de praktijk bovendien anders dan er theoretisch is vastgelegd.

#### 4.2.5 Omvang van de organisatie

De KNZB is de afgelopen jaren uitgegroeid tot een van de grootste sportbonden van Nederland. De zwembond kent naast betaalde krachten ook heel veel vrijwilligers. Vanwege de omvang van de organisatie is het extra belangrijk dat de samenwerking tussen betaalde krachten en vrijwilligers duidelijk en transparant wordt omschreven en dat deze samenwerking ook als zodanig wordt opgevolgd. De structuur binnen de werkorganisatie bestaat in het huidige besturingsmodel uit 3 hiërarchische lagen, te weten directeur, management en betaalde krachten.

#### 4.2.6 Ontwikkelstadium van de organisatie

In 2019 is de verscherpte strategie voor de KNZB vastgesteld en wordt er door Algemeen Directeur actief gestuurd op eigenaarschap binnen de werkorganisatie. Het grootste deel van de taken en verantwoordelijkheden is decentraal belegd en er wordt binnen de werkorganisatie vanuit 1 KNZB jaarplan en 1 centrale KNZB begroting gewerkt. Elke medewerker is zowel inhoudelijk als financieel verantwoordelijk voor de voortgang op projecten en diensten op het niveau behorend bij zijn of haar functie.

#### 4.2.7 Omgeving van de organisatie

De eisen die aan de KNZB worden gesteld, worden steeds professioneler en de taken steeds gecompliceerder. Bovendien worden financiële belangen en commercialisatie steeds belangrijker. Ontwikkelingen op fiscaal- en juridisch gebied volgen elkaar steeds sneller op. Sportbonden worden meer en meer geacht bedrijfsmatig te functioneren.

#### 4.2.8 De rechtsvorm van de organisatie

De KNZB kent een verenigingsstructuur. Dit wil zeggen dat het Bestuur verantwoording dient af te leggen c.q. goedkeuring dient te vragen aan de leden. Dat gebeurt via de Algemene Ledenvergadering (ALV). Een vereniging is een organisatievorm waarbij de maatschappelijke legitimering en binding met de achterban van belang is, dat past nog altijd ook bij de KNZB. Deze maatschappelijke legitimering en binding vragen om een expliciete en transparante rolverdeling tussen bestuur en Algemeen Directeur, maar ook om hoge mate van betrokkenheid van beiden.

#### 4.2.9 Kundigheid directie/management

Het niveau en de kwaliteit van de directie, het managementteam en de verschillende medewerkers binnen de werkorganisatie loopt sterk uiteen. De Algemeen Directeur heeft samen met het bestuur in 2020 besloten hier stappen in te zetten. Coaching op de werkvloer, individuele coaching trajecten en competentie management zijn als tools ingezet. Daarnaast is er aandacht voor competentie onderzoek in werving- en selectieprocessen voor nieuwe medewerkers. Met het toenemen van de professionaliteit van de werkorganisatie kan én moet het Bestuur meer afstand nemen om de expertise en vaardigheid van de door hen aangetrokken betaalde krachten maximaal te benutten en de organisatie deze vrijheid te geven. Belangrijk is hierbij de rolverdeling tussen beleidsvoorbereiding/beleidsvorming enerzijds en besluitvorming anderzijds te waarborgen.

#### 4.2.10 Ambities & stijl bestuursleden

Binnen het bestuur van de KNZB is de wens uitgesproken om toe te werken naar een besturingsmodel waarbij de Algemeen Directeur verantwoordelijk is voor de totale bedrijfsvoering en het bestuur een beleidsverrijkende rol heeft. Belangrijk daarbij is de mate van mandateren vanuit het bestuur naar de Algemeen Directeur. Het bestuur is van mening dat juist bij een groot mandaat voor de Algemeen Directeur zaken als verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid goed geborgd moeten worden. Afspraken tussen Algemeen Directeur en bestuur worden vastgelegd in een directiestatuut.

#### 4.2.11 Tijd van bestuursleden

In algemene termen gesproken is het profiel van de Nederlandse vrijwilliger aan het veranderen. Het is niet zo zeer dat het aantal vrijwilligers in Nederland terugloopt, maar wel de duur en intensiteit die de gemiddelde vrijwilliger in staat is zich vrijwillig in te zetten. Binnen het bestuur van de KNZB hebben we te maken met een grote mate van diversiteit qua beschikbaarheid, dat zal in de toekomst naar verwachting niet of nauwelijks veranderen. Afspraken rond het mandaat van de Algemeen Directeur dienen transparant te worden vastgelegd in het directiestatuut teneinde de bestuursleden optimaal te faciliteren in hun taak en verantwoordelijkheid.

#### 4.3 Organisatie en structuur uitgangspunten

- Wij zijn samen één KNZB, organiseer decentraal wat kan en centraal wat moet waarbij samenwerking tussen betaalde krachten en vrijwilligers essentieel is, evenals coördinatie van activiteiten vanuit 1 jaarplan en 1 begroting
- Zorg vanuit de Algemeen Directeur en de werkorganisatie voor nauw contact met de zwemverenigingen, focus op servicedienstverlening
- Benadruk de positie van de zwembond als servicedienstverlening organisatie in plaats van als autoriteit
- Focus binnen de zwembond op de kerntaken:
  1. Sportaanbod, competities en wedstrijden
  2. Servicedienstverlening aan leden en klanten
  3. Topsport

Op basis van al deze uitgangspunten moeten de onderstaande rollen zowel landelijk als regionaal worden ingevuld:

- Verbinden
- Inspraak
- Besluitvorming
- Beleidsvoorbereiding
- Beleidsuitvoering
- Toezicht
- Verantwoording
- Belangenbehartiging

Uitgangspunten en rollen samen vormen de basis voor het beoogde besturingsmodel.

## 5. Verschillende besturingsmodellen

Het besturingsmodel zegt onder andere iets over de verhouding tussen een bestuur en de Algemeen Directeur en is het kader van waaruit de bestuurlijke organisatie ingericht wordt. Het is daarbij belangrijk dat er binnen een organisatie eenduidig gekozen wordt, zodat de gehele organisatie vanuit dezelfde bestuurlijke filosofie werkt.

Er kan onderscheid worden gemaakt tussen verschillende besturingsmodellen. Hierbij is sprake van een aflopende schaal ten aanzien van de bemoeienis door het bestuur. De schaal loopt af van meer detailgerichte bemoeienis in beleidsvorming naar beleidsverrijking inclusief toezicht bij de strategie- beleidsbepaling tot uitsluitend toezichthouden op- en adviseren aan de directeur-bestuurder inclusief toezicht houden op het behalen van doelstellingen en resultaten.

Hieronder worden de drie bovenstaande besturingsmodellen kort omschreven:

### 5.1 Bestuur op hoofdlijnen - beleidsvormend bestuur

Een beleidsvormend bestuur vormt- en stelt beleid vast en richt zich daarnaast op de vaststelling van algemene beleidsresultaten. Aan de Algemeen Directeur wordt overgelaten hoe deze resultaten worden bereikt (de uitvoering). Dit model stelt hoge eisen aan de betrokken bestuurders. Deze moeten voldoende tijd beschikbaar hebben, daadwerkelijk met beleidsvorming bezig willen zijn, en een gefundeerd inhoudelijk oordeel kunnen vormen over de beleidskwesties. Afspraken tussen de Algemeen Directeur en het bestuur worden vastgelegd in een directiestatuut.

### 5.2 Bestuur op hoofdlijnen – beleidsverrijkend bestuur

Het bestuur op hoofdlijnen-beleidsverrijkend stelt beleid vast dat door de Algemeen Directeur wordt voorbereid. De Algemeen Directeur bereidt deze beleidsvoorstellen voor, stelt de algemene kaders voor de werkorganisatie vast, vult deze kaders in, voert uit en legt hierover verantwoording af aan het bestuur. Het bestuur heeft een beleidsverrijkende rol en fungeert voorts als klankbord/adviseur voor de Algemeen Directeur. Het blijft onveranderd zo dat het bestuur dat beleid vaststelt en de ALV dat beleid goedkeurt middels de ALV. Belangrijk: *vaststellen wordt gezien als de conclusie, als de resultante van analyse en een brede afweging van voors en tegens met als resultaat datgene waar men zich in meerderheid in kan vinden. Goedkeuren wordt gezien als een bevoegdheid.* Afspraken tussen de Algemeen Directeur en het bestuur worden vastgelegd in een directiestatuut.

### 5.3 Raad van Toezicht

In dit besturingsmodel bestuurt de Directeur-Bestuurder feitelijk de gehele organisatie. De Raad van Toezicht laat dus de gehele beleidsvorming over aan de Directeur-Bestuurder. De Directeur-Bestuurder is in dit besturingsmodel zowel verantwoordelijk voor de beleidsvoorbereidende- als de beleidsvormende zaken alsmede voor de volledige beleidsuitvoering. De Directeur-Bestuurder is (eind)verantwoordelijk en aansprakelijk binnen dit besturingsmodel. De Raad van Toezicht vervult primair een toezichthoudende en adviserende rol (= beleidstoetsing en toetsen behaalde resultaten).

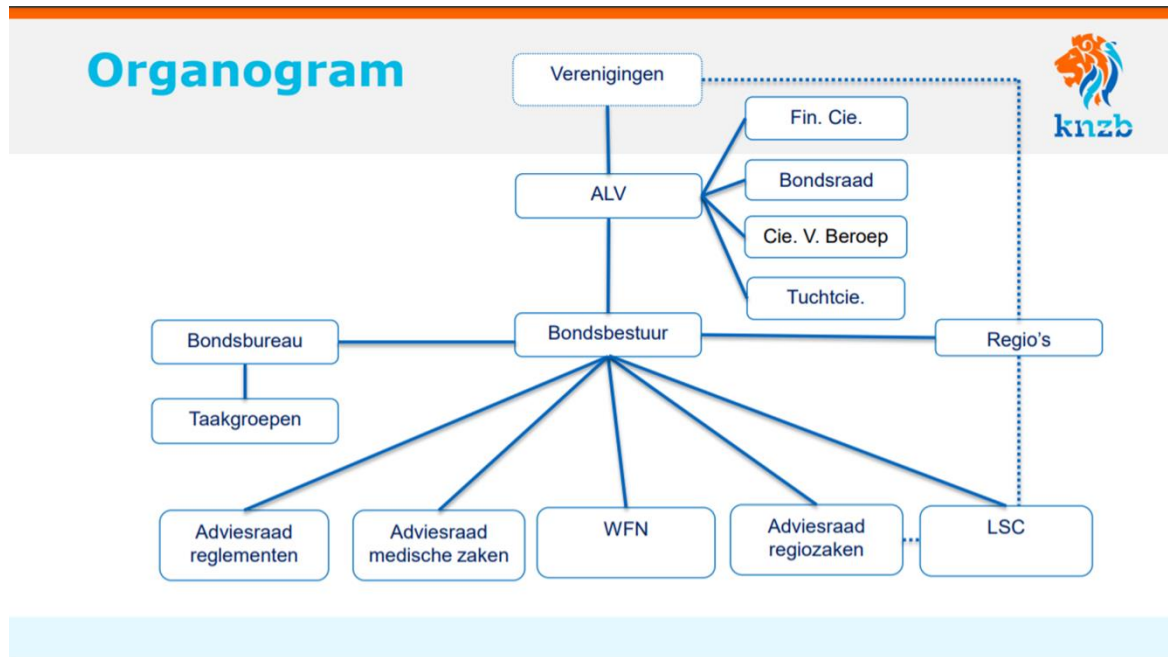


## 6. Advies besturingsmodel KNZB

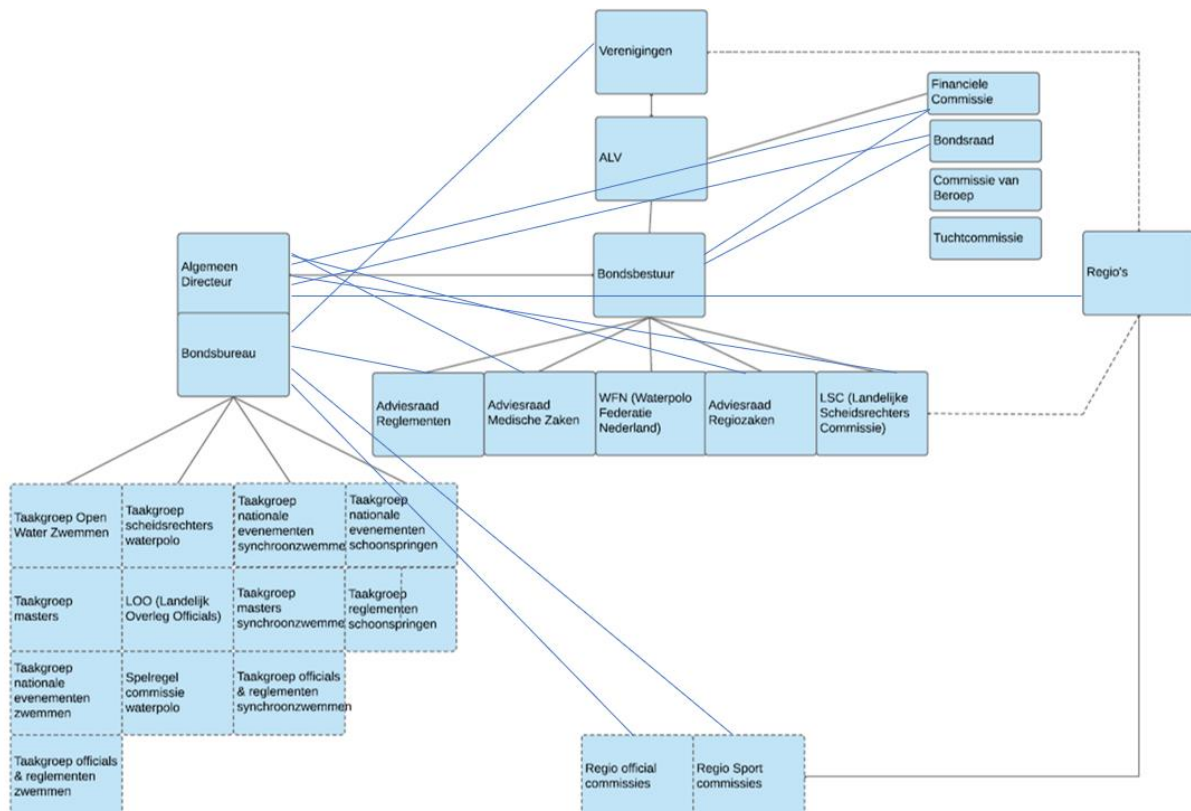
### 6.1 Huidig model en herinrichting model

Het **huidige** besturingsmodel van de zwembond is een 'bestuur op hoofdlijnen – beleidsverrijkend bestuur'. De afgelopen jaren is er echter onvoldoende uitvoering gegeven aan dit gekozen besturingsmodel.

Onderstaand een visualisatie van het **huidige** besturingsmodel van de vereniging KNZB. Op deze manier is de samenwerking in onze statuten **theoretisch** omschreven:



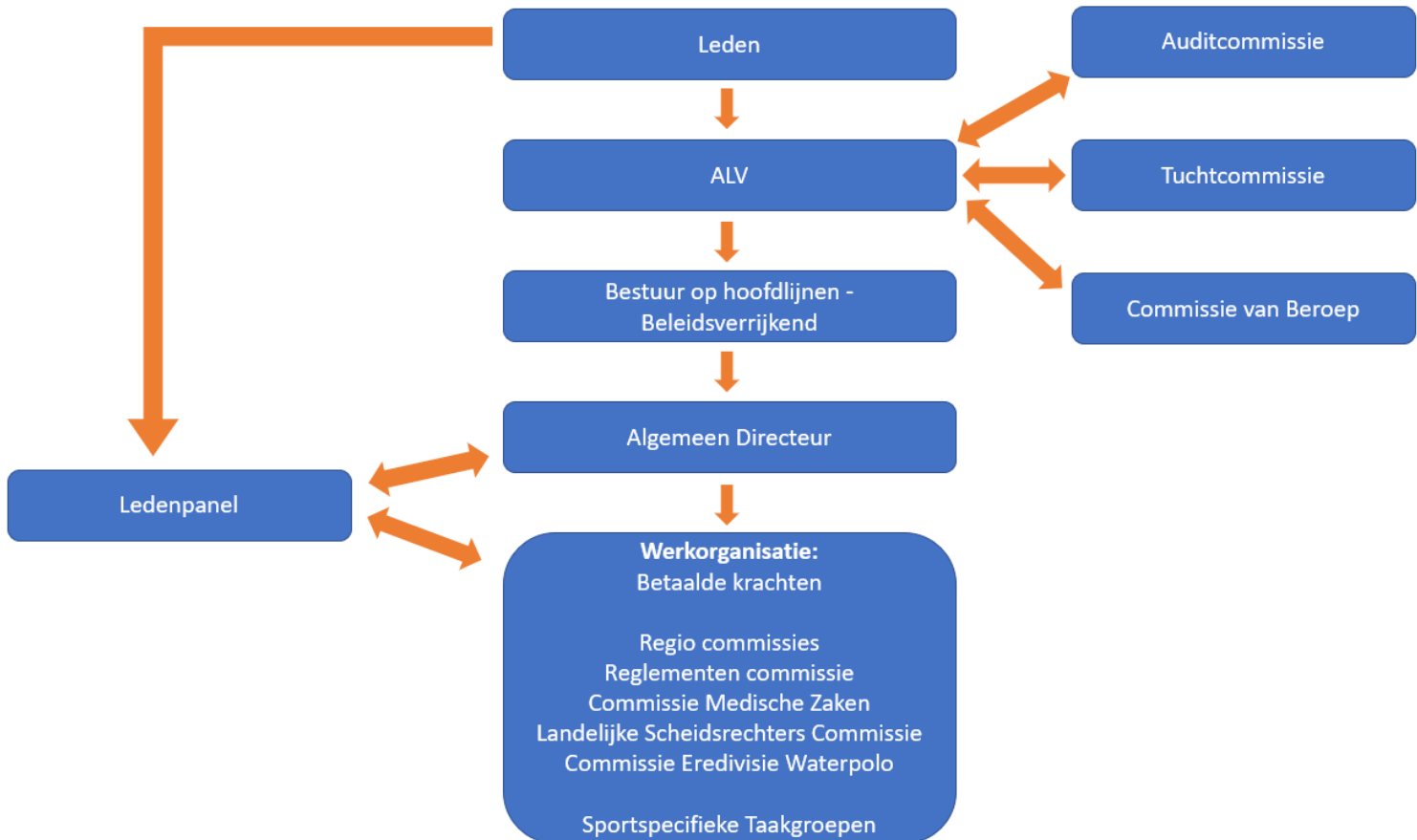
Onderstaand een visualisatie van het **huidige** besturingsmodel van de vereniging KNZB. Op deze manier werken we in de **praktijk** met elkaar samen:





Het bestuur van de KNZB stelt een **herinrichting** van het huidige besturingsmodel voor. Dit betekent dat de rol en de positie van bestuurders, Algemeen Directeur, de werkorganisatie en vrijwilligers zal wijzigen ten opzichte van de huidige inrichting van het besturingsmodel. Door deze wijzigingen consistent toepasbaar te maken binnen de gehele zwembond voeren we het besturingsmodel 'bestuur op hoofdlijnen – beleidsverrijkend bestuur' integraal door.

Dit is de visualisatie van de beoogde **herinrichting** van het besturingsmodel:



## 6.2 Beoogde herinrichting van het ( huidige) besturingsmodel

Op basis van het advies van de bondsraad, de bovenstaande conclusies van het bestuur, analyses, vergelijkbare projecten rondom bestuurlijke vernieuwing bij andere sportbonden en de feedback die onder andere tijdens de verschillende Rondjes Nederland in 2019 en 2020 is opgehaald, het Online Ledenberaad is de beoogde herinrichting van het besturingsmodel voor de KNZB ontwikkeld.

Het beoogde besturingsmodel van de KNZB bestaat uit de volgende negen (9) gremia:

1. Leden
2. ALV
3. Audit commissie
4. Tucht commissie
5. Commissie van Beroep
6. Bestuur op hoofdlijnen-beleidsverrijkend
7. Algemeen Directeur
8. Werkorganisatie
9. Ledenpanel

De volgende paragrafen gaan uitgebreider in op de rollen en posities binnen het beoogde besturingsmodel:

### 6.2.1 Leden

De leden, de zwemverenigingen en andere organisaties zoals stichtingen zijn nog steeds de belangrijkste spelers binnen de KNZB.

### 6.2.2 ALV

De ALV blijft ook in het beoogde besturingsmodel het hoogst bevoegde orgaan binnen de KNZB. Verenigingen hebben dus nog steeds rechtstreeks inbreng en invloed op het strategisch beleid van de KNZB. Binnen het beoogde besturingsmodel hebben alleen leden (verenigingen en andere organisaties) stemrecht tijdens de ALV. De ongebonden sporters zoals bijvoorbeeld deelnemers van Mijnzwemcoach worden in het licht van besluitvorming als 'klanten' gezien en hebben dus geen stemrecht tijdens de ALV.

In het beoogde besturingsmodel organiseren we 2 x per jaar een ALV; jaarlijks in november en in april. Om de inbreng en invloed van leden op jaarplannen en begroting te optimaliseren worden minimaal deze onderwerpen in de jaarlijkse ALV van november ter goedkeuring aan de leden voorgelegd. Daarnaast worden tijdens de jaarlijkse ALV in april zoals gebruikelijk de jaarcijfers en de realisatie jaarplan doelstellingen aan de ALV voorgelegd.

Teneinde de leden en het bestuur van de KNZB goed te informeren aangaande de voortgang en realisatie van doelstellingen zoals geformuleerd in het jaarplan wordt gewerkt met een digitale OGSM omgeving.

De ALV heeft als belangrijkste taken: goedkeuring te geven aan het jaarverslag, de jaarcijfers, ontwikkeling en voortgang jaarplannen en begrotingen, benoemen, schorsen en ontslaan van bestuursleden en goedkeuren statutenwijzigingen.

#### 6.2.3 Audit Commissie

In het huidige besturingsmodel kennen we de Financiële Commissie en de Bondsraad. De Financiële Commissie is in het huidige besturingsmodel het adviesorgaan van de ALV inzake de financiën. De Bondsraad is in het huidige model het adviesorgaan van de ALV inzake het beleid.

In het beoogde besturingsmodel streven we naar meer efficiëntie zonder verlies van advieskracht van de ALV. Om de samenhang tussen beleid en financiën beter te borgen is in het beoogde besturingsmodel de advieskracht gebundeld in de nieuwe Audit Commissie. In het beoogde besturingsmodel wordt zodoende de 'Audit Commissie' zowel het adviserende orgaan op het gebied van financiën alsmede op het gebied van beleid. Het nieuwe ledenpanel wordt het adviserende orgaan voor directie en werkorganisatie (zie ook punt 6.2.9). De Audit Commissie is in het nieuwe besturingsmodel een adviserend orgaan van de ALV ten aanzien van de gestelde doelen en beleidsconsistentie.

Als gevolg van bovenstaande keuzes kunnen de huidige financiële commissie en de bondsraad vervallen.

#### 6.2.4 De Tucht Commissie

De Tucht Commissie vormt, net als de Commissie van Beroep, een uitzondering op bovenstaande paragraaf. Zij vertegenwoordigen de rechterlijke macht binnen de vereniging KNZB. Om deze macht goed te kunnen uitoefenen, dienen zij onafhankelijk te kunnen opereren ten opzichte van de wetgevende macht (de leden) en de uitvoerende macht (bestuur, Algemeen Directeur en werkorganisatie). Zij hoeven derhalve geen verantwoording af te leggen aan Algemeen Directeur en/of bestuur ten aanzien van tuchtrechtelijke uitspraken. Vanzelfsprekend opereren dit gremium wel binnen de vastgestelde strategische- en financiële kaders.

#### 6.2.5. De Commissie van Beroep

De Commissie van Beroep vormt, net als de Tucht Commissie, een uitzondering op bovenstaande paragraaf. Zij vertegenwoordigen de rechterlijke macht binnen de vereniging KNZB. Om deze macht goed te kunnen uitoefenen, dienen zij onafhankelijk te kunnen opereren ten opzichte van de wetgevende macht (de leden) en de uitvoerende macht (bestuur, Algemeen Directeur en werkorganisatie). Zij hoeven derhalve geen verantwoording af te leggen aan Algemeen Directeur en/of bestuur ten aanzien van tuchtrechtelijke uitspraken. Vanzelfsprekend opereren dit gremium wel binnen de vastgestelde strategische- en financiële kaders.

#### 6.2.6 Bestuur op hoofdlijnen - beleidsverrijkend

Het bestuur op hoofdlijnen - beleidsverrijkend legt verantwoording af aan de ALV en wordt gekozen door de ALV. Het bestuur stelt beleid vast dat door de Algemeen Directeur wordt voorbereid. De Algemeen Directeur bereidt deze beleidsvoorstellen voor, stelt de algemene kaders voor de werkorganisatie vast, vult deze kaders in, voert uit en legt

hierover verantwoording af aan het bestuur. Het bestuur heeft een belangrijke beleidsverrijkende rol en fungeert voorts als klankbord/adviseur voor de Algemeen Directeur. Daarbij baseert het bestuur zich op expliciet geformuleerde uitgangspunten en doelstellingen. Afspraken aangaande het mandaat van de Algemeen Directeur worden vastgelegd in een nieuw directiestatuut. Het bestuur is, samen met de Algemeen Directeur, mede verantwoordelijk voor de representatie van de KNZB.

#### 6.2.7 Algemeen Directeur

De Algemeen Directeur wordt aangesteld door het bestuur. De Algemeen Directeur is een professional, die door zijn kennis en ervaring adequaat leiding kan geven aan de werkorganisatie en alert kan inspelen op bewegingen in het zwemlandschap en maatschappelijke ontwikkelingen. Een groot deel van de beleidsvoorbereidende en uitvoerende taken en verantwoordelijkheden van het bestuur wordt overgeheveld naar de Algemeen Directeur. De Algemeen Directeur is in het nieuwe besturingsmodel verantwoordelijk voor de integraliteit van de bedrijfsvoering en beleidsrealisatie. De Algemeen Directeur initieert en coördineert dus de vorming van het beleid en de te volgen koers van de KNZB. De Algemeen Directeur is tevens verantwoordelijk voor een correcte uitvoering van het beleid en voor de werkzaamheden en resultaten van de werkorganisatie. Dit betekent dat de Algemeen Directeur zowel de zeggenschap heeft over de wijze waarop uitvoering wordt gegeven aan het geformuleerde beleid, als zeggenschap heeft over de resources (mensen en geld) welke in de begroting zijn opgenomen. De Algemeen Directeur bereidt, binnen de kaders van de door de ALV goedgekeurde begroting, beleidsvoorstellen voor, stelt de algemene kaders voor de werkorganisatie vast, vult deze kaders in, voert uit en legt hierover verantwoording af aan het bestuur.

De Algemeen Directeur heeft daarnaast een verbindende rol: tussen de leden en de vereniging KNZB, maar ook tussen de verschillende gremia binnen de werkorganisatie, de vrijwilligers en de betaalde krachten.

De overheveling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van bestuur naar de Algemeen Directeur zal formeel vastgelegd worden in een directiestatuut en een procuratiestatuut.

#### 6.2.8 Werkorganisatie

De werkorganisatie krijgt in het beoogde besturingsmodel additionele verantwoordelijkheden. Het beoogde besturingsmodel kan alleen succesvol zijn wanneer de werkorganisatie haar toegenomen verantwoordelijkheden draagt.

Met de keuze voor herinrichting van het besturingsmodel is het noodzakelijk om ook de structuur van de vrijwilligersorganisatie te wijzigen; te weten de vele adviesraden, commissies, en taakgroepen die de KNZB rijk is.

In het nieuwe besturingsmodel mandateert het bestuur (een groot deel van) de verantwoordelijkheden en bevoegdheden aan de Algemeen Directeur. De Algemeen Directeur wordt hiermee verantwoordelijk voor de realisatie van de geformuleerde strategische doelstellingen binnen de door de ALV goedgekeurde financiële kaders. De

Algemeen Directeur kan hierin alleen verantwoordelijkheid nemen, wanneer er een effectieve samenwerking is tussen betaalde krachten en vrijwilligers, binnen de werkorganisatie. Een zeer groot deel van de activiteiten wordt immers door vrijwilligers uitgevoerd.

Deze verandering in de werking van het besturingsmodel heeft dus niet alleen invloed op de betaalde krachten maar ook op de vrijwilligers binnen de KNZB. In het nieuwe besturingsmodel zal de Algemeen Directeur dan ook **eind**verantwoordelijk zijn voor zowel de activiteiten van de betaalde krachten als de activiteiten van de vrijwilligers. De vrijwilligers die in de vele adviesraden en (lokale/regionale) commissies actief zijn, zullen daarmee deel uit gaan maken van de werkorganisatie. De sterke lokale/regionale binding met verenigingen is heel belangrijk. Vrijwilligers in de verschillende lokale/regionale commissies hebben korte communicatielijnen met verenigingen en kunnen daardoor snel inspelen op sportieve en maatschappelijke ontwikkelingen. Ook in het nieuwe besturingsmodel blijft dat onverminderd belangrijk. In de nieuwe structuur worden de activiteiten van de vrijwilligers in het land niet langer beleidsmatig gecoördineerd vanuit het regiobestuur maar vanuit de werkorganisatie. De uitvoering van de activiteiten verandert in het nieuwe besturingsmodel niet en zal lokaal/regionaal belegd blijven. Bij verenigingen zit immers de organisatiekracht.

In de praktijk betekent dit dat er niet langer sprake zal zijn van een regiobestuur maar dat deze eindverantwoordelijkheid overgedragen wordt aan de Algemeen Directeur. De vrijwilligers die lokaal/regionaal actief zijn, gaan daarmee deel uitmaken van de werkorganisatie. Daardoor kunnen we gezamenlijk meer als één organisatie functioneren en zijn alle gremia op gelijke wijze betrokken zijn bij beleidsvoorbereiding, beleidsvorming en uitvoering. De aansturing en uitvoering op activiteiten niveau blijft bij voorkeur ook lokaal/regionaal georganiseerd. Er wordt met het nieuwe besturingsmodel gestreefd naar een meer centrale coördinatie op beleidsniveau.

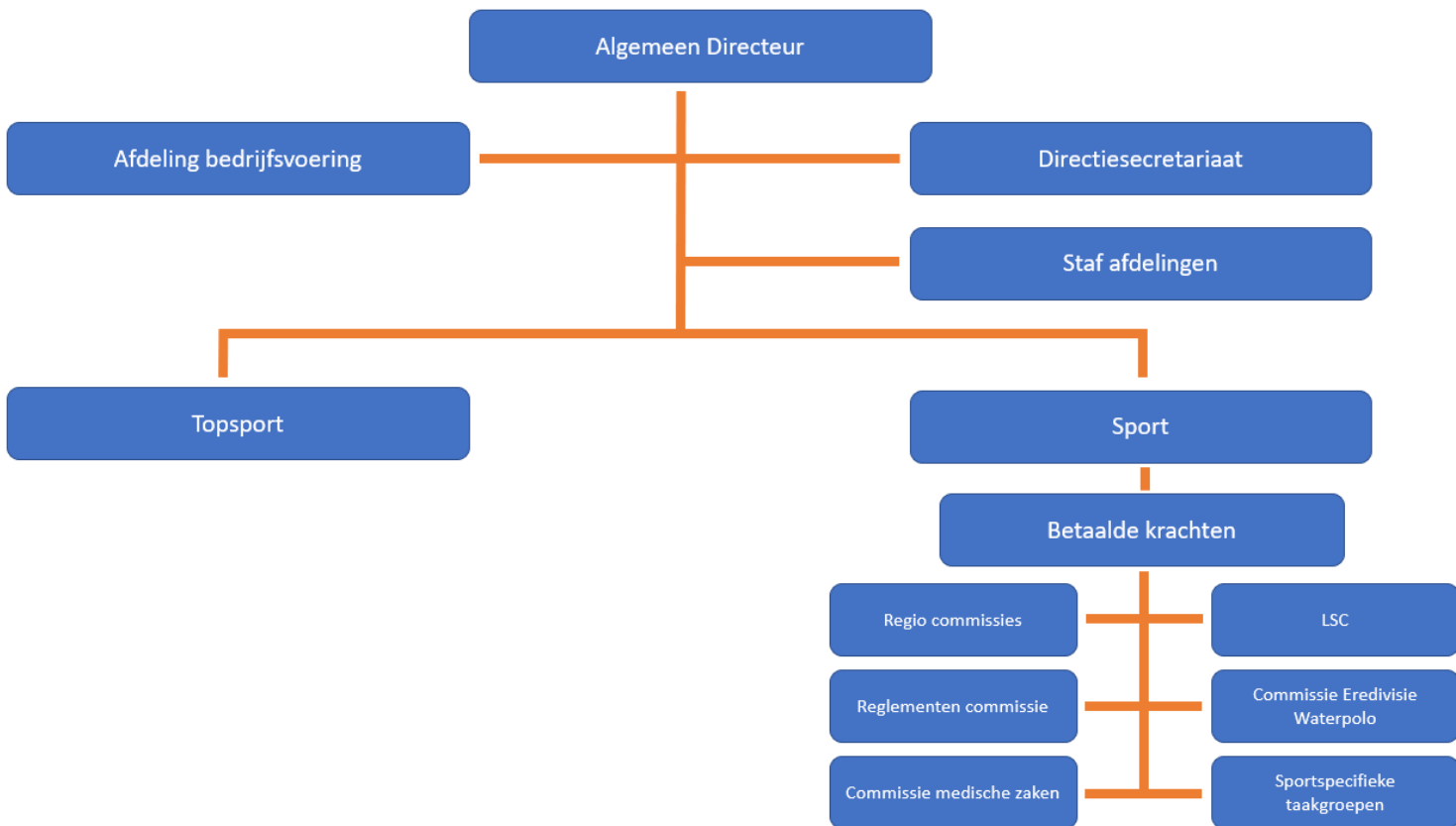
Binnen de werkorganisatie worden benodigde systemen, financiën en scholing beschikbaar gesteld ter ondersteuning en facilitering van activiteiten en werkzaamheden voor zowel betaalde krachten alsmede voor vrijwilligers. Daarbij dient aandacht te blijven voor regionale verschillen.

Het organiseren van de activiteiten en werkzaamheden, het werven, binden en boeien van vrijwilligers binnen de diverse commissies en taakgroepen kan door vrijwilligers zelf gebeuren: zij zijn kundig op hun eigen werkgebied en weten als geen ander hoe de activiteiten het beste te organiseren en vrijwilligers het beste te werven en te behouden.

De samenwerking en afstemming binnen de werkorganisatie is er dan ook op gericht dat:

- de activiteiten consistent zijn en conform de beleidskaders zoals door de leden tijdens de ALV vastgesteld, rekening houdend met regionale verschillen in de uitvoering,
- dat er voldoende faciliteiten en financiën beschikbaar zijn voor het uitvoeren van de activiteiten, het werven en behouden van vrijwilligers, rekening houdend met regionale verschillen in de uitvoering.

Het organogram van de werkorganisatie ziet er in het nieuwe besturingsmodel als volgt uit:



In de werkorganisatie wordt actief gestuurd op eigenaarschap. Het grootste deel van de taken en verantwoordelijkheden zijn decentraal belegd, er wordt beleidsmatig centraal gecoördineerd vanuit 1 KNZB jaarplan en 1 centrale KNZB begroting. Eigenaarschap en mandaat ten aanzien van de inhoud en financiën binnen betreffende projecten is voor zowel betaalde krachten als voor vrijwilligers belangrijk. Deze werkwijze vergt vanuit de Algemeen Directeur een grote mate van aandacht voor de kwaliteit, groei en ontwikkeling van betaalde krachten en vrijwilligers. De Algemeen Directeur stuurt op resultaten.

Er dient binnen de werkorganisatie een goede balans te zijn tussen de vaste hoge kosten en de flexibele inkomsten vanuit bijvoorbeeld contributies en sponsorinkomsten. Veel van de uitvoerende werkzaamheden worden al door vrijwilligers in diverse lokale/regionale commissies en taakgroepen uitgevoerd, daar hoeft niet per definitie iets aan te wijzigingen. Wel zal de wijze waarop werkzaamheden vanuit de werkorganisatie worden uitgevoerd moeten veranderen; het werk moet efficiënter en slagvaardiger worden georganiseerd. De centrale coördinerende rol zal ook veranderen. Mede afhankelijk van het plan ten behoeve van de samenwerking tussen betaalde krachten en vrijwilligers binnen de werkorganisatie zal beoordeeld moeten worden wat deze centrale coördinerende rol precies inhoudt en hoe deze dient te worden vormgegeven.

In het implementatieplan dat, na goedkeuring van deze notitie in de ALV van april 2021, wordt opgesteld, is aandacht voor het concretiseren van deze nieuwe samenwerking tussen vrijwilligers en betaalde krachten. Belangrijk is deze samenwerking bottom-up

vorm te geven en samen met betrokkenen te concretiseren. **Voorstel** is een taakgroep in te richten bestaande uit vrijwilligers en betaalde krachten en aan deze taakgroep te vragen een samenwerkingsvoorstel in detail uit te werken. Dit voorstel maakt vervolgens onderdeel uit van het implementatieplan behorende bij het nieuwe besturingsmodel van de KNZB. Het implementatieplan wordt samen met de nieuwe concept statuten en aanpalende reglementen in een extra ALV in November 2021 ter goedkeuring voorgelegd aan de leden.

#### 6.2.9 Ledenpanel

Er is zowel bij de leden als bij de Algemeen Directeur en de werkorganisatie behoefte aan een regelmatige, informele overlegvorm met de leden en vrijwilligers van de KNZB. In het beoogde besturingsmodel noemen we dit nieuwe advies- en overlegorgaan het ledenpanel. Je kunt het ledenpanel ook zien als klankbordgroep. Het ledenpanel richt zich in haar advisering zowel op beleidsontwikkeling alsmede op beleidsuitvoering. Het beoogde ledenpanel is geen besluitvormend orgaan zoals de ALV.

Daar in het beoogde besturingsmodel een groot deel van de taken & verantwoordelijkheden van het bestuur worden belegd bij de Algemeen Directeur is er behoefte aan een advies- en overlegorgaan voor/aan de Algemeen Directeur. Het nieuwe beoogde ledenpanel voorziet daarin en is gericht op het adviseren van- en het klankborden met de Algemeen Directeur en de werkorganisatie.

Het ledenpanel komt idealiter 4 tot 6 keer per jaar bijeen in een vergadering. De vergaderingen zijn gericht op uitwisseling van perspectieven en inzichten. Diversiteit aan meningen en inbreng is een groot goed en moet maximaal worden gefaciliteerd tijdens de vergaderingen van het ledenpanel. Leden van het ledenpanel kunnen naast in de reguliere vergaderingen hun inbreng ook gedurende het jaar geven. Dit kan door proactief, gevraagd en ongevraagd suggesties te doen aan de Algemeen Directeur.

In het implementatieplan dat, na goedkeuring van deze notitie in de ALV van april 2021, wordt opgesteld, wordt een gedetailleerde uitwerking van dit ledenpanel toegevoegd.

**Voorstel** is een taakgroep in te richten bestaande uit vrijwilligers en betaalde krachten en aan deze taakgroep te vragen een gedetailleerd voorstel uit te werken aangaande in elk geval:

- het voorzitterschap van het ledenpanel
- de totstandkoming van het ledenpanel,
- de samenstelling van het ledenpanel,
- de selectieprocedure,
- de doorstroomprocedure binnen het ledenpanel,
- de samenwerking tussen het ledenpanel en de verenigingen; op welke wijze kunnen verenigingen ideeën aandragen bij het ledenpanel,
- de terugkoppeling vanuit het ledenpanel aan de leden en eventueel aan het bestuur.

Dit voorstel maakt vervolgens onderdeel uit van het implementatieplan behorende bij het nieuwe besturingsmodel van de KNZB. Het implementatieplan wordt samen met de

nieuwe concept statuten en aanpalende reglementen in een extra ALV in November 2021 ter goedkeuring voorgelegd aan de leden.

Belangrijke uitgangspunten voor het nieuwe ledenpanel zijn:

- landelijke/regionale spreiding
- borgen van de volgende kennisgebieden binnen het ledenpanel zoals bijvoorbeeld: communicatie, marketing, financiën en politiek/maatschappelijk
- affiniteit met zwemmen
- kennis van- en/of affiniteit met het verenigingsleven
- opstellen van een functieprofiel (iedereen die lid is van een KNZB vereniging of individueel lid is van de KNZB kan solliciteren op een functie binnen het ledenpanel)

### 6.3 Evaluatie en verdere professionalisering

De wereld om ons heen verandert snel en de KNZB verandert mee. Concrete stappen in het professionaliseringstraject van de KNZB zijn in deze notitie geborgd.

Het is essentieel om regelmatig te evalueren en gezamenlijk te bepalen of verdere verscherping van het besturingsmodel, bijvoorbeeld richting een Raad van Toezicht model, mogelijk èn wenselijk is.

In 2024 evalueren we het project bestuurlijke vernieuwing, de nieuwe samenwerkingsvormen en werkwijzen.



## 7. Financiële structuur KNZB

Op dit moment is de financiële structuur binnen de KNZB niet in lijn met de organisatiestructuur. De KNZB staat als één juridische eenheid geregistreerd en voert een geconsolideerde jaarrekening. De zeggenschap over geld is echter versnipperd belegd.

Binnen de zwembond beschikt elke regio momenteel over 'eigen' financiële middelen. Met dit geld kan de regio, merendeels autonoom, bepalen of zij dit willen uitgeven en zo ja waaraan. Hierdoor ontstaan regionale verschillen in aanbod, kwaliteit en intensiteit van de servicedienstverlening van de KNZB. Deze incongruentie tussen organisatiestructuur en financiële structuur staat een goede bedrijfsvoering in de weg en sluit niet aan bij de regelgeving van 'Goed Sportbestuur'.

Om het aanbod en de servicedienstverlening landelijk beter te harmoniseren moet de besteding van de financiële middelen onder centrale aansturing vanuit de Algemeen Directeur komen te staan, net zoals dit bij de adviesraden, commissies, en taakgroepen het geval is. Daarbij dient altijd rekening gehouden te worden met regionale verschillen.

### 7.1 Hoe ziet dat er in de praktijk uit?

In het nieuwe besturingsmodel werken we vanuit 1 centraal jaarplan en vanuit 1 centrale begroting. Binnen deze centrale KNZB begroting is sprake van verschillende afdelingen, commissies, adviesraden en taakgroepen.

Voor ieder afzonderlijke afdeling worden jaarlijks in september zowel een begroting alsmede een jaarplan voor het volgende boekjaar opgesteld. Deze afzonderlijke jaarplannen en begrotingen tellen op tot één begroting en leiden tot één jaarplan. Op die manier kan er optimaal rekening worden gehouden met regionale/lokale verschillen en ontstaat er tegelijkertijd meer harmonie in de landelijke servicedienstverlening.

Het proces ziet er in het nieuwe besturingsmodel op hoofdlijnen als volgt uit:

|           |   |
|-----------|---|
| Augustus  | Ontwikkelen centraal KNZB jaarplan + begroting                                  |
| September | Ontwikkelen jaarplan + begroting per afdeling, commissie, adviesraad, taakgroep |
| Oktober   | Consolidatie jaarplannen en begrotingen   |
| November  | Voorleggen KNZB jaarplan + begroting aan ALV                                    |

### 7.2 Wat betekent dit voor de leden?

De verenigingen dragen in het huidige besturingsmodel een bedrag van € 2,50 per individueel lid af aan de regio. Dat bedrag blijft gehandhaafd, echter dit bedrag wordt geïntegreerd in de reguliere contributie afdracht per vereniging.

Deze gelden komen net als in het huidige besturingsmodel ten goede van lokale/regionale activiteiten, declaraties en bijvoorbeeld reiskostenvergoedingen. Immers iedere regionale/lokale commissie dient een begroting in.

7.3 Wat betekent dit voor het continuïteitsreserve van de huidige regio structuur? De KNZB staat als één juridische eenheid geregistreerd en legt verslag af over het gevoerde beleid, verantwoordt de totale baten en lasten zoals dat nu in de jaarrekening ook gebeurt.

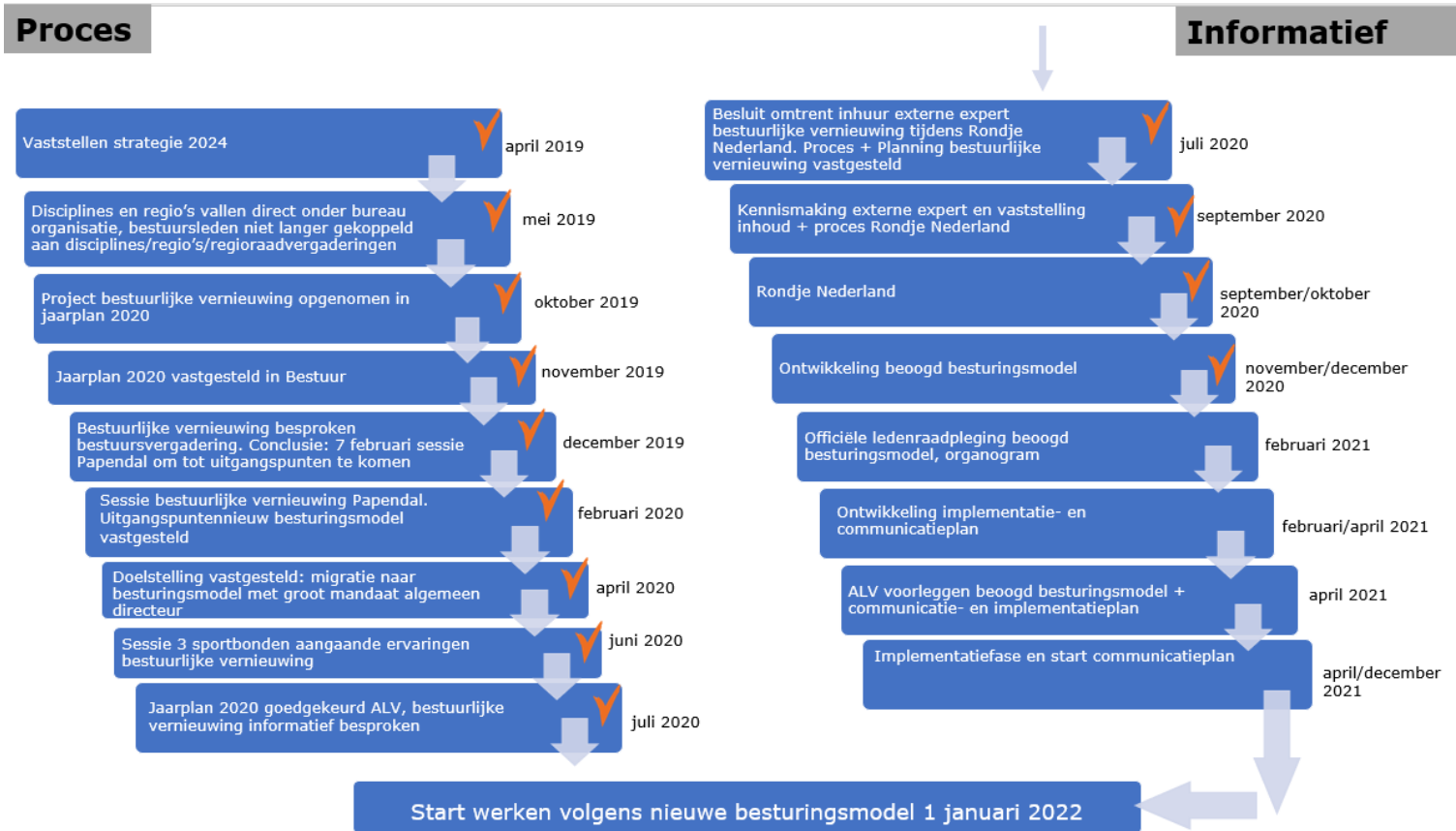
Het enige verschil is dat in de presentatie van het eigen vermogen geen onderscheid gemaakt wordt ten aanzien van de reserves.

De regio's handhaven binnen het huidige besturingsmodel een minimale continuïteitsreserve van € 50.000. In het implementatietraject van het nieuwe besturingsmodel worden deze regionale continuïteitsreserves toegevoegd aan de Algemene Reserve van de vereniging KNZB.

#### 7.4 Transitieperiode

Indien de ALV van april 2021 instemt met deze notitie wordt samen met de penningmeesters van de huidige regio's een concreet proces voor de transitieperiode ontwikkeld. Dit proces is onderdeel van het implementatieplan dat aan de extra ALV van november 2021 ter goedkeuring aan de leden wordt voorgelegd. Door dit proces samen vorm te geven zorgen we ervoor dat de nieuwe werkwijze zo optimaal mogelijk aansluit bij de huidige regionale werkwijze en ervaringen.

## 8. Planning project bestuurlijke vernieuwing



## 9. Tot slot

Het project 'bestuurlijke vernieuwing' is een belangrijk project. Het verandert de wijze van samenwerken tussen de leden, de vrijwilligers, de werkorganisatie, de Algemeen Directeur en de overleg- en besluitvormingsprocessen. Bovenal gaat het de KNZB helpen om slagvaardiger te worden, sneller in te kunnen spelen op ontwikkelingen in de zwemsport, ook ongebonden sporters goed te kunnen bedienen, nieuwe financieringsvormen te onderzoeken en samen te zorgen voor een aantrekkelijk sportaanbod voor alle zwemmers.

Vanuit een gedegen analyse is het Bestuur tot deze notitie gekomen. Het Bestuur vraagt aan de leden van de KNZB commitment op de herinrichting van het besturingsmodel zodat er in een volgende fase een concrete uitwerking kan worden gemaakt van inspraak en verenigingsdemocratie, nieuwe statuten, overleg- en besluitvormingsprocessen, de planning & controle cyclus, de financiële structuur en de verschillende gremia binnen het nieuwe besturingsmodel.

Samen slagvaardiger!