

DEFINITIEVE RAPPORTAGE

BESTUURLIJKE ORGANISATIE TOPSPORT JBN

Definitief - 24 januari 2024 – Definitieve versie voor besluitvorming door de Ledenraad

Hierbij leggen wij de definitieve rapportage aan u voor. Dit document is opgesteld in de periode februari tot en met juli 2023 en verrijkt door middel van twee rondes met informatiesessies voor verschillende betrokkenen in de topsport en wedstrijdsport. De feedback tijdens de informatiesessies heeft de werkgroep zeer gewaardeerd. We zijn er daarom van overtuigd dat deze rapportage gedragenheid en vertrouwen zal bieden voor de verdere ontwikkeling van de topsportorganisatie binnen de JBN.

Bij deze rapportage hoort ook een bijlage met een inventarisatie van alle vragen, opmerkingen en suggesties die we hebben ontvangen tijdens de informatiesessies en per email van betrokkenen. In deze bijlage leest u ook de antwoorden van de werkgroep. In deze antwoorden is ook aangegeven hoe een en ander is aangepast in het uiteindelijke document.

Samenvatting

De JBN is hard bezig om de organisatie te versterken om te komen tot een slagvaardige organisatie die in staat is mee te gaan met de veranderende tijd.

Hiervoor is wordt op dit moment:

- Een nieuw algemeen bestuursmodel ingevoerd, dat zich richt op de Ledenraad (voorheen Bondsraad), Bondbestuur en Directie}.
- Aanpassingen van de Werkorganisatie ingevoerd, dat zich richt op Directie, Bonds bureau, Districtsbesturen, Nationale Commissies en Districtscommissies.

Belangrijke kernpunten van de veranderingen zijn:

- Scherpere rolverdelingen tussen organen.
- Beter onderscheid en rolverdelingen voor strategische kaders, beleid en uitvoering.
- Meer decentralisatie van beleidsvoering naar de districten.
- Meer inbreng en betrokkenheid van leden.

De bestuurlijke organisatie van Topsport is tot nu toe buiten beschouwing gelaten, aangezien dit specifieke afwegingen,

belanggroepen en belangen betreft. Hiervoor is de Werkgroep Bestuurlijke Organisatie Topsport in het leven geroepen.

Doelstellingen voor de Werkgroep Bestuurlijke Organisatie Topsport zijn:

- Doel is dat de nieuwe bestuurlijke organisatie in staat is om in de toekomst andere strategische keuzes te maken zonder dat de strategische opties beperkt worden door een organisatiestructuur. Een structuur moet dienend zijn aan de koers.
- Doel is toe te werken naar een daadkrachtige, efficiënte en samenhangende werkorganisatie, waarbij voldoende draagvlak is bij de sporters, trainers, coaches en clubs. Denk hierbij aan snelle en goede besluitvorming, snel kunnen schakelen op veranderende omstandigheden en inzichten, adequate kennisdeling en Inbreng van relevante betrokkenen.

In het kort, stelt de werkgroep in dit rapport de volgende aanpassingen voor, in aanvulling op het algemeen Bestuursmodel dat op dit moment ingevoerd wordt:

- Het Bondsbestuur kent altijd een bestuurslid met aandachtsgebied Topsport. Dit bestuurslid wordt voor deze rol geworven en benoemd.
- De JBN heeft een tweekoppig Directie bestaande uit een Algemeen Directeur en een Directeur Topsport. Deze zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor een goed samenhangende beleidsvoering voor de gehele bond.
- Betrokkenen (topsporters, talentpartners, wedstrijdclubs en staf) worden regelmatig betrokken in beleidsvoering door actief inbreng op te halen en deze inbreng expliciet in de beleidsvoering mee te nemen.

Dit rapport beschrijft de doelstellingen en voorgestelde aanpassingen in meer detail.

Inhoudsopgave

Samenvatting	1
Opdracht van de werkgroep	4
Werkwijze	5
Over dit document	5
Doelen	6
Schema	9
Juridische entiteiten	10
Tweekoppige directie	11
Directeur Topsport	14
Algemeen Directeur	16
Invloed van betrokkenen	16
• Topsport	21
• Talenten en Talentpartners	24
• Wedstrijdsport	25
Rol van Bondsbestuur	27
Rol van de Ledenraad	28
Strategisch beleid en kader	30
Beleidscycli	32
Schema Werkorganisatie	34

Opdracht aan de Werkgroep

Tijdens de bondsraadsvergadering van 19 maart 2022 heeft de Bondsraad het algemene bestuursmodel voor de JBN goedgekeurd en besloten dat daarna de Bestuurlijke Organisatie Topsport vormgegeven moet worden. Hiertoe is de werkgroep Bestuurlijke Organisatie Topsport (BOT1) ingesteld door de Bondsraad.

In November 2022 heeft deze werkgroep BOT1 haar advies over enkele kernonderwerpen overhandigd aan de Stuurgroep (die bestaat uit de voorzitters van de bondsraden en van het bondsbestuur). De volgende stap is om de bestuurlijk-organisatorisch aspecten van een Bestuursmodel Organisatie Topsport uit te werken.

Hiervoor heeft de Stuurgroep op 19 december 2022 een tweede werkgroep BOT2 gevormd met de opdracht een gedegen en breed gedragen model voor de Bestuurlijke Organisatie Topsport uit te werken dat in de zomer van 2023 door Bondsraad / Ledenraad vastgesteld kan worden. Dit model moet voldoende concreet zijn, zodat een volgende werkgroep dit model kan uitwerken in een voorstel voor wijziging van de Statuten en het Algemeen Reglement.

Het voorgestelde model moet onder andere de volgende elementen bevatten:

- Hoe de Inbreng en betrokkenheid van de direct-belanghebbenden, zoals topsporters, talenten, talentenpartners, de topsportorganisatie en het NOC*NSF eruit zouden moeten zien.

- De structuur van organen, zoals de Ledenraad, Bestuur, Algemeen Directeur, Directeur Topsport en eventuele Commissies voor Topsport, Talentpartners, etc.
- Voor ieder orgaan een beschrijving van de rol, taken, verantwoordelijkheden, kaderstelling, verantwoording, benoeming en termijnen.
- De verschillende beleidscycli van strategische en beleidsprogramma's, projecten en uitvoering (frequentie, onderwerpen, betrokkenen).
- Overlegstructuren tussen organen onderling en met direct-belanghebbenden.
- Bestuurlijke inrichting van de samenhang en verhouding tussen topsport en breedtesport.

De Werkgroep is een gemengde groep met leden vanuit verschillende hoeken van de JBN:

- John Poelstra – trainer/coach en voormalig lid Bondsraad
- Aafke van Leeuwen – Oud Top-Jiujijsuka
- Gijs Ronnes – Directeur Topsport
- Thomas van Gestel - Penningmeester Bondsbestuur
- Thom van Woerkom – lid voormalig werkgroep Bestuurlijke Vernieuwing JBN
- Jan van Veen - lid Bondsraad en Stuurgroep Bestuurlijke Vernieuwing
- Frans Huizenga – extern adviseur

Daarnaast heeft de werkgroep ook een adviserend lid:

- Theo Meijer – bestuurder en trainer/coach bij Talentpartner, voormalig topjudoka en jeugdcoach

Werkwijze

De Werkgroep heeft de volgende stappen uitgevoerd:

- Ontrafelen en structureren van alle relevante aspecten van topsport, talentontwikkeling, wedstrijdsport, breedtesport en de onderlinge samenhang en verhouding.
- Uitwerken van een eerste concept-model voor de Bestuurlijke Organisatie Topsport.
- Verkrijgen van inbreng en terugkoppeling van het adviserend lid.
- Verkrijgen van inbreng en terugkoppeling tijdens de eerste ronde van 3 informatiesessies van de diverse betrokkenen op 30 mei tot en met 1 juni.
- Uitwerken van een tweede concept-model voor de Bestuurlijke Organisatie Topsport.
- Verkrijgen van inbreng en terugkoppeling tijdens de tweede ronde informatiesessies in de laatste week van juni.

Over dit document

Dit is de definitieve rapportage met een uitwerking van de belangrijkste elementen van een Bestuurlijke Organisatie Topsport.

Het document bevat uitgebreide toelichting op de mogelijk voorgestelde keuzes voor de bestuurlijke organisatie voor de topsport.

- Het afronden van het laatste concept voor de Bestuurlijke Organisatie Topsport.
- Het bespreken van het rapport met de Ledenraad in twee besprekingen.

De volgende stappen zijn:

- Dit rapport ter besluitvorming voor te leggen aan de Ledenraad.
- Eventuele wijzingen voor te bereiden en goed te keuren in de Statuten, Algemeen Reglement en Directiestatuut.

De Werkgroep is 21 februari 2023 aangevangen en heeft tot en met 11 juli 2023 14 keer 's avonds online vergaderd en 1 keer een dagdeel op het bondsbureau vergaderd. Er zijn daarnaast 7 (online) informatiesessies georganiseerd met betrokkenen in de topsport en wedstrijdsport.

Bijna het gehele document is opgedeeld in twee kolommen: met links de voorgestelde keuzes en rechts een toelichting of onderbouwing van deze keuzes.

Doelstellingen van de nieuwe Bestuurlijke Organisatie Topsport JBN

Keuzes in bestuursmodel	Argumentatie
Actualiseren van de JBN Organisatie is enkele jaren als één van de speerpunten vastgesteld door het Bondsbestuur en de Bondsraad. Nu het nieuwe bestuursmodel en het model voor de werkorganisatie zijn vastgesteld, zal de Bestuurlijke Organisatie Topsport het gehele speerpunt compleet maken.	
De kern van het algemene bestuursmodel wordt gekenmerkt door: • Een Ledenraad die namens de leden deelneemt aan de strategische beleidsvormingscyclus, het strategisch beleidsplan en kaders goedkeurt en na afloop het jaarverslag en de jaarrekening toetst aan de hand van de strategische doelen en kaders. • Een Bondsbestuur dat op basis van het strategische beleidsplan lijnen uitzet, beleidsplannen van de directie goedkeurt en structureel toezicht houdt op voortgang, resultaten en op uitvoering binnen de strategische randvoorwaarden. • Een sterke werkorganisatie, met vrijwilligers en bezoldigde medewerkers op het Bonds bureau, die verantwoordelijk is voor beleidsvoorbereiding en -uitvoering. De Directie keurt werkplannen goed, houdt toezicht op voortgang en resultaten, ondersteunt en corrigeert waar nodig.	Vooraf bij grotere verenigingen, met naast vele vrijwilligers steeds grotere werkorganisaties met bezoldigde medewerkers op het Bonds bureau en met een breed scala van belanghebbenden, is dit strategisch bestuursmodel belangrijk voor een slagvaardige organisatie. Een sterke Ledenraad enerzijds en een sterk Bondsbestuur anderzijds, die beiden een kaderstellende rol hebben, zorgen voor een goed functionerende werkorganisatie met de juiste prioriteiten en focus. Het gehele Management Team Topsport zal betrokken zijn bij de vorming en toetsing van de werkplannen. Formeel is de tweekoppige Directie verantwoordelijk.
In dit Bestuursmodel is de bestuurlijke organisatie van topsport buiten beschouwing gelaten, omdat hier specifieke belanghebbenden, belangen, dynamiek en organisatie voor zijn. Dit rapport doet een voorstel hoe de bestuurlijke organisatie van topsport in te richten en in te passen in het algehele bestuursmodel.	

Doel: Toekomstbestendige inrichting van de bestuurlijke organisatie topsport	
Keuzes voor werkorganisatie	Argumentatie
Doel is dat de nieuwe bestuurlijke organisatie in staat is om in de toekomst andere strategische keuzes te maken zonder dat de strategische opties beperkt worden door een organisatiestructuur. Een structuur moet dienend zijn aan de koers.	
Topsport en breedtesport blijven in één vereniging onder één strategisch bestuur voor het geheel.	Voor iedere organisatie geldt dat de organisatiestructuur aangepast wordt aan de langetermijnstrategie en visie. Zo zal altijd een slagvaardige organisatie bestaan die voldoet aan de eisen van de tijd en de uitdagingen van de nieuwe strategie.

Doel: De topsportorganisatie functioneert slagvaardig en heeft goede draagvlak bij direct-betrokkenen	
Keuzes voor werkorganisatie	Argumentatie
Doel is toe te werken naar een daadkrachtige, efficiënte en samenhangende werkorganisatie, waarbij voldoende draagvlak is bij de sporters, trainers, coaches en clubs. Denk hierbij aan snelle en goede besluitvorming, snel kunnen schakelen op veranderende omstandigheden en inzichten, adequate kennisdeling en Inbreng van relevante betrokkenen.	
De JBN heeft een tweekoppige directie: een Algemeen Directeur die de regie heeft voor de breedtesport, wedstrijdsport en een geïntegreerde beleidsvoering, en een Directeur Topsport die de regie heeft voor de beleidsvoering voor de Topsport en de Talentontwikkeling van talenten die tegen de topsport aanschuiven.	Topsport is hierdoor niet ondergeschikt aan breedtesport en andere algemene zaken. De Algemeen Directeur kan de Directeur Topsport niet overrulen, maar doet wel de regie en coördinatie om tot een samenhangend beleid te komen. Mocht dat niet lukken, dan is het Bondsbestuur aan zet.

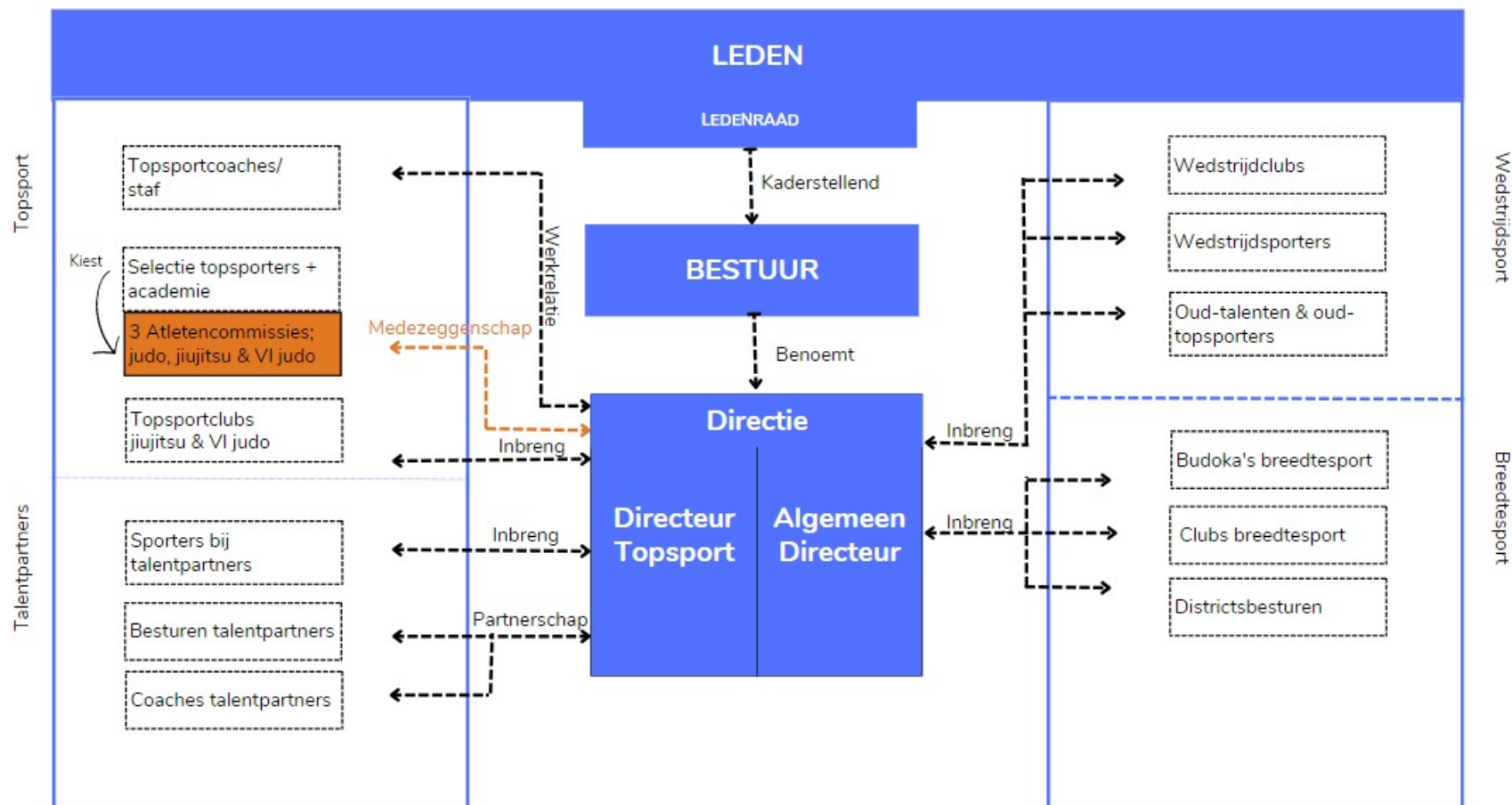
Doel: De topsportorganisatie functioneert slagvaardig en heeft goede draagvlak bij direct-betrokkenen

Keuzes voor werkorganisatie	Argumentatie
Doel is toe te werken naar een daadkrachtige, efficiënte en samenhangende werkorganisatie, waarbij voldoende draagvlak is bij de sporters, trainers, coaches en clubs. Denk hierbij aan snelle en goede besluitvorming, snel kunnen schakelen op veranderende omstandigheden en inzichten, adequate kennisdeling en Inbreng van relevante betrokkenen.	
Sporters, coaches en clubs die te maken hebben met topsport, talentenontwikkeling en wedstrijdsport hebben een goed georganiseerde invloed op de strategische beleidscyclus.	Hiermee weten de Algemeen Directeur, de Directeur Topsport en hun werkorganisaties goed wat speelt in het land, nemen goede en gefundeerde besluiten en behoudt de JBN optimaal draagvlak. Hiermee wordt een belangrijk principe van ledenbetrokkenheid uit het algemeen bestuursmodel verder uitgewerkt.
De Algemeen Directeur en Directeur Topsport zijn samen verantwoordelijk voor samenhang tussen breedtesport, wedstrijdsport, talentenontwikkeling en topsport.	Door deze samenhang op directieniveau te organiseren, in plaats van binnen een MT onder de algemeen directeur, wordt het een meer strategisch onderwerp, waarin de Directeur Topsport een sterke positie heeft.
Beide directeuren organiseren hun bronnen van expertise binnen hun werkorganisatie, betrokkenen binnen de JBN en andere experts buiten de JBN.	Er is veel expertise in het land, op vele terreinen. Deze wil je goed benutten. Bovendien, kan één persoon nooit de expertise van vele betrokkenen overtreffen.

In een schema ziet één en ander er als volgt uit. LAATSTE VERSIE SCHEMA TOEVOEGEN

Dit schema concentreert zich op de communicatie met betrokken die van belang zijn voor de bestuurlijke organisatie en beleidsvoering.

In de dagelijkse praktijk vindt ook veel belangrijke uitwisseling van informatie tussen betrokkenen, die niet in het schema zijn weergegeven.



Juridische entiteiten	
Keuzes voor werkorganisatie	Argumentatie
Topsport wordt niet ondergebracht in een aparte rechtspersoon, zoals een stichting, maar blijft onder de JBN-vereniging.	
Topsport en breedtesport blijven in één vereniging onder één strategisch bestuur voor het geheel.	• Voor iedere organisatie geldt dat de organisatiestructuur aangepast wordt aan de lange-termijn strategie en visie. Zo zal altijd een slagvaardige organisatie bestaan dat voldoet aan de eisen van de tijd en de uitdagingen van de nieuwe strategie. Organisatiestructuur en lange-termijn strategie (visie) staan dus niet los van elkaar. “Structure follows (long-term) strategy.” • Dat betekent dat je een institutionele inrichting van organisatie wilt hebben die niet door de organisatiestructuur geblokkeerd wordt in strategische keuzes op lange termijn. • Doorslaggevende nadeel van Topsport onderbrengen in een apart rechtspersoon, zoals een stichting, is dat twee gescheiden entiteiten minder goed in staat zijn om een samenhangend beleid te voeren voor topsport, talentontwikkeling en breedtesport. Deze samenhang is juist essentieel voor een florerende topsport talentontwikkeling en breedtesport.

Tweekoppige directie

Keuzes voor werkorganisatie

Argumentatie

Een tweekoppige directie bestaande uit een Algemeen Directeur en een Directeur Topsport zorgt voor een betere positie voor de Topsport en een sterkere en meer strategische aanpak van de samenhang tussen topsport, talentenontwikkeling, wedstrijdsport en breedtesport.

Er zijn vele zaken waar samenhang tussen Topsport, Talentontwikkeling en de Breedtesport van belang is. Deze samenhang kan liggen in overlap van activiteiten, zaken waarin onderling versterkt kan worden maar ook zaken waarin compromissen gevonden moeten worden vanwege conflicterende belangen. Enkele voorbeelden zijn:

- Topsporters zijn een boegbeeld voor de sport die kunnen helpen om budoka's te werven en te activeren in hun (wedstrijd)sport.
- Talenten voor de topsport komen uit de breedtesport. Dit vereist optimale opleidingsplannen, talentherkenning en talentontwikkeling.
- Talenten willen mogelijk doorgroeien richting een Talentpartner of Papendal. Clubs moeten vertrouwen hebben in de overgang voor hun pupillen.
- Talenten en topsporters die een stap terug willen doen, willen we behouden voor de budosport. Hun rol zal vaak bij de clubs liggen. Maar dit gaat niet vanzelf.

De JBN heeft een tweekoppige directie: een Directeur Topsport die de regie heeft voor de beleidsvoering voor de Topsport en een Algemeen Directeur die de regie heeft voor de breedtesport, wedstrijdsport en de regie voor een geïntegreerde en samenhangende beleidsvoering.

- Er zijn twee criteria die deze keuze bepalen:
 - Slagvaardigheid.
 - Draagvlak bij de vele en verschillende betrokkenen.
- Topsport is hierdoor niet ondergeschikt aan breedtesport en andere algemene zaken. De Algemeen Directeur kan de Directeur Topsport niet overrulen, maar heeft wel de regie en coördinatie om tot een gezamenlijk totaal beleidsvoering te komen. Mocht dat niet lukken, dan is het Bestuur aan zet.
- Sinds 2023 heeft de JBN een collegiaal strategisch Bondsbestuur zonder portefeuillehouders. Er is geen portefeuillehouder die verantwoordelijk is voor topsport. Daarmee is het extra belangrijk om topsport een sterke positie te geven in de directie.

Tweekoppige directie	
Keuzes voor werkorganisatie	Argumentatie
	(Overigens is er wel een bestuurslid met aandachtsgebied voor topsport, zie meer hierover hieronder bij “Bestuur”) • Hiermee formaliseren we de beweging die al een aantal jaren geleden is ingezet, en borgen we meer operationele stabiliteit op directieniveau.
Beide directieleden doen gezamenlijk strategische, geïntegreerde beleidsvoorstellen aan het Bestuur en zorgen samen voor instemming van het (collegiaal, strategisch) Bestuur.	Dit zorgt voor: • Een betere borging van topsport nu we een collegiaal en strategisch bestuur hebben zonder portefeuillehouder die verantwoordelijk is voor topsport. • Sterkere belangenafweging tussen topsport, breedtesport en de samenhang, door twee directeuren die zich hard maken voor het een of het andere. • Het voorkomen van operationele of tactische interventies vanuit het Bestuur bijvoorbeeld als topsport onvoldoende prioriteit krijgt.
De beide directeuren bepalen onderling hoe de regie / aansturing voor de verschillende staffuncties, als HR, juridische zaken, financiële administratie worden georganiseerd. Ze blijven gezamenlijk verantwoordelijk, eigenaar en aanspreekpunt voor derden. Het Bondsbestuur kan deze verdeling van regie en aansturing vastleggen in het Directiestatuut.	• De inrichting van deze beheersorganisatie staat los van verschillende taken voor de Algemeen Directeur respectievelijk de Directeur Topsport. • De meeste staffuncties zijn voor zowel topsport als breedtesport en hebben geen doorslaggevende specifieke eisen die niet door een gezamenlijke stafdienst ingevuld kunnen worden. • Beide directeuren kunnen hun keuzes maken op basis van ○ Tijdsbelasting van de taak. ○ Tijdsdruk van beide directeuren.

Tweekoppige directie	
Keuzes voor werkorganisatie	Argumentatie
	○ Balans tussen topsport en breedtesport. (Als HR bijvoorbeeld 70% van de tijd aan topsport besteed, kan het een logische keuze zijn dat HR onder de taak van de Directeur Topsport valt)
Ieder directielid is plaatsvervanger van het andere directielid bij verhindering.	
Het Bondsbestuur kan bij bijzondere situaties besluiten tot (tijdelijke) bijzondere aanvullingen of aanpassingen in de taakverdeling van de directieleden.	Bijvoorbeeld: als zich een (mogelijke) situatie voordoet van ongewenst gedrag in een bepaald deel van de JBN, is het verstandig om de regie voor het onderzoek en mogelijke interventies bij het Directielid te leggen dat het minste betrokken is bij deze situatie.
• De vereniging Judo Bond Nederland is de werkgever in arbeidsrechtelijke zin. De vereniging wordt vertegenwoordigd door het bestuur in relatie tot de directie als werknemers van de vereniging. Voor de overige werknemers wordt de vereniging als werkgever vertegenwoordigd door een van de directieleden, als bestuurder in de zin van de Wet op de ondernemingsraden (Wor), hiertoe gemandateerd door het bestuur.	
• Tekenbevoegdheden van beide directeuren (zowel zelfstandig als gezamenlijk) moet goed afgesproken zijn en vastgelegd zijn in het register van de Kamer van Koophandel. • Dit wordt door het Bondsbestuur vastgesteld en vastgelegd in het Directiestatuut.	
Het bestuur benoemt zowel de Algemeen Directeur als de Directeur Topsport als volgt: • Het bestuur is verantwoordelijk voor het functieprofiel.	• Hiervoor kan het Bestuur input van relevante betrokkenen gebruiken.

Tweekoppige directie	
Keuzes voor werkorganisatie	Argumentatie
	Het Bestuur kan een wervings- en selectiebureau gebruiken dat actief ondersteunt bij het formuleren van het functieprofiel en een voorselectie kan doen.
Het ene directielid heeft een adviserende rol rond de selectie van het ander directielid. Het is aan het bestuur om dit proces verder in te richten	Hiermee wordt gezorgd dat de twee directieleden samen een directieteam vormen dat goed kan samenwerken.
Elke directeur kan ontslagen worden door het Bondsbestuur bij onvoldoende functioneren.	
Onverenigbare functies van de directeuren zijn functies binnen: - De Ledenraad - Het Bestuur - Eén van de Rechtsprekende commissies binnen de JBN	Dit is al voor de directie opgenomen in de nieuwe statuten en Algemeen Reglement.

Directeur Topsport	
Keuzes voor werkorganisatie	Argumentatie
De Directeur Topsport als één van de twee directieleden is verantwoordelijk voor de regie over de beleidsvorming en beleidsvoering van de topsportorganisatie en richting de talentenpartners.	
De Directeur Topsport zorgt voor het voorbereiden van de Topsport en Talentenontwikkeling aspecten van het strategisch meerjarenplan en jaarplan, begroting, jaarverslag en jaarrekening, ter vaststelling door het Bestuur en goedkeuring door de Ledenraad.	Dit is een zelfstandige taak van de Directeur Topsport. Het is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van Algemeen Directeur en Directeur Topsport.

Directeur Topsport	
Keuzes voor werkorganisatie	Argumentatie
De Directeur Topsport: • Geeft leiding aan de Topsport-Werkorganisatie en legt, samen met de Algemeen Directeur, over de beleidsvoorbereiding en -uitvoering verantwoording af aan het bestuur. • Draagt binnen de gestelde bestuurlijke kaders zorg voor een effectieve en efficiënte Topsport-Werkorganisatie. • Zorgt voor het voorbereiden van de beleidsplannen voor Topsport en Talentontwikkeling en stelt deze samen met de Algemeen Directeur vast, ter goedkeuring door het Bestuur. • Zorgt voor voorbereiding van werkplannen voor de Topsport en Talentontwikkeling en keurt deze goed. • Zorgt voor inbreng en medezeggenschap gedurende de verschillende fasen van strategische beleidscyclus. • Zorgt voor inbreng van externe kennis en expertise van relevante organisaties en personen. • Zorgt voor adequate monitoring van voortgang, kwaliteit en resultaat van de uitvoering van beleid. • Zorgt voor driemaandelijks management rapportages over de Topsport en Talentontwikkeling, stelt deze samen met de Algemeen Directeur vast, ter goedkeuring door het Bestuur.	• De Topsport-Werkorganisatie heeft ook de regie over de beleidsvoering richting Talentpartners.

Algemeen Directeur (in relatie tot topsport, talentpartners en wedstrijdssport)	
Keuzes voor werkorganisatie	Argumentatie
De Algemeen Directeur heeft de regie voor de breedtesport, wedstrijdssport en de coördinatie om te komen tot geïntegreerde en samenhangende beleidsvorming en beleidsvoering met Topsport en Talentontwikkeling.	
De taken en verantwoordelijkheden van de Algemeen Directeur richten zich op: • Breedtesport • Wedstrijdssport • Coördinatie van een samenhangend en geïntegreerd beleid en uitvoering van bovengenoemde aspecten, Talentontwikkeling en Topsport	Het nieuwe algemene Bestuursmodel geeft al aan wat de taken en verantwoordelijkheden zijn van de directie. Deze worden nu wat specifiekere verdeeld tussen de Algemeen Directeur en Directeur Topsport.

Vormen van invloed van betrokkenen	
Keuzes voor werkorganisatie	Argumentatie
Er zijn verschillende vormen en gradaties van invloed binnen de JBN. Deze worden verschillend ingezet bij de verschillende groepen betrokkenen. Hieronder worden deze verschillende vormen in het algemeen beschreven, waarna per groep betrokkenen aangegeven wordt hoe deze ingezet worden.	

Vormen van invloed van betrokkenen

Keuzes voor werkorganisatie	Argumentatie
<i>Inbreng</i> De mogelijkheid om mee te praten over zaken die meerdere mensen binnen de top- en breedteorganisatie aangaan. Inbreng is een georganiseerde vorm van meepraten, maar de vorm wordt niet vooraf bepaald. Meepraten betekent expliciet niet meebeslissen. Het laatste is voorbehouden aan het Bondsbestuur en de Directie, waar van toepassing met advies vanuit de atletenvertegenwoordiging.	• Door inbreng te benoemen als mogelijkheid kunnen het Bondsbestuur en de Directie deze betrokkenen definiëren en op een voor hen passende manier een mogelijkheid organiseren om hen mee te laten praten over voor hen relevante onderwerpen. • Om gedegen beslissingen te kunnen maken, is het noodzakelijk om Inbreng te organiseren en verschillende geluiden te horen. • Daarnaast is dit belangrijk voor het opbouwen en behouden van draagvlak bij alle betrokkenen. • De inbreng van verschillende betrokkenen is niet zozeer meepraten over het beleid, laat staan mee-besluiten over het beleid. Doel is dat de gehele organisatie goede inzicht heeft wat er speelt in het land, dat betrokkenen daarvoor aan kan geven wat ze van de gang van zaken vinden (evaluatie) en suggesties kan doen voor de toekomst vanuit ieders eigen beleving. Vervolgens is het aan de organisatie om dit mee te nemen in de beleidsvoering. • Inbreng kan op verschillende manieren georganiseerd worden, zoals bijvoorbeeld een enquête of onderzoek. Verder is het belangrijk om de benodigde activiteiten goed te plannen en een goede agenda voor te bereiden voor eventuele bijeenkomsten.

Vormen van invloed van betrokkenen	
Keuzes voor werkorganisatie	Argumentatie
<i>Medezeggenschap</i> Invloed op besluitvorming binnen een organisatie. Binnen de JBN is medezeggenschap verplicht voor een atletenvertegenwoordiging. Deze vertegenwoordig en de JBN (directeur topsport) leggen samen afspraken vast in een medezeggenschapsregeling – hiervan is een model beschikbaar gesteld via NOC*NSF. De invulling van de regeling is aan de directeur topsport en de atletenvertegenwoordiging, ook als het gaat om de onderwerpen die in de medezeggenschap worden besproken. Concreet betreft het adviesrechten over zaken die atleten (indirect) aangaan.	• Het organiseren van medezeggenschap is belangrijk voor de beleidsvoorbereiding, -vorming en -uitvoering binnen topsport. • Het voedt de directeur topsport op een structurele en geformaliseerde manier. • Daarnaast is het organiseren van medezeggenschap voor topsporters verplicht vanuit de MKE van NOC *NSF.
<i>Partnerschap</i> Partijen maken afspraken over een samenwerking waar partijen elkaar aan kunnen houden. Partijen verbinden zich vrijwillig en hebben ook de keuze af te zien van de samenwerking. Ze kunnen niet gedwongen worden tot de samenwerking wegens bijvoorbeeld lidmaatschap van de JBN. Deze afspraken kunnen invloed hebben op beleid van elke partij, die moeten passen binnen de gemaakte afspraken	

Invloed van betrokkenen in het algemeen	
Keuzes voor werkorganisatie	Argumentatie
Goede betrokkenheid en invloed op de beleidsvoering van leden is essentieel voor de slagvaardigheid en effectiviteit van een sportbond. Dit is een belangrijk uitgangspunt geweest bij het vormgeven van het algemeen bestuursmodel van de JBN en de organisatie van de werkorganisatie (districtscommissies, districtsbesturen, districtscommissies, nationale commissies, het bondsbureau en de directie). Ook nu, als het gaat om de bestuurlijke organisatie topsport, is een inrichting van deze invloed een belangrijk onderdeel.	
Er zijn diverse vormen van inbreng, die ook op vele manieren uitgevoerd kan worden. Belangrijk is dat de verschillende groepen betrokkenen goede gelegenheid hebben om aan te geven hoe ze vinden dat een en ander gaat (evaluatie) en suggesties te doen over de toekomst. En dat de vele inzichten die dit oplevert, goed gecommuniceerd wordt en verwerkt wordt in de beleidsvoering. Het is de verantwoordelijkheid van de directie dit goed in te richten en uit te voeren.	In ieder organisatie komt het regelmatig voor dat: • Dingen anders lopen dan bedoeld en/of gewenst. • Dat resultaten achter lopen op de doelstelling. • Dat er nieuwe inzichten komen die kunnen wijzen op nieuwe kansen om met ander beleid meer te bereiken. Dit kan allemaal te maken hebben met de JBN in het algemeen, met Topsport specifiek, maar ook specifiek voor bepaalde betrokkenen, zoals bepaalde groep sporters, bepaalde groep clubs, Talentpartners. Een organisatie die actief opzoek gaat naar nieuwe inzichten van betrokkenen over hun evaluaties en suggesties, deze goed borgt in de beleidsvoering en hier een open en transparant dialoog heeft met alle betrokken zal beter in staat zijn om: • De juiste (beleids)besluiten te nemen. • Aan te passen aan veranderende omstandigheden. • Bij te sturen bij ongewenste werkwijzen, bijeffecten en resultaten. • Draagvlak te hebben voor een effectieve uitvoering.

Invloed van betrokkenen in het algemeen	
Keuzes voor werkorganisatie	Argumentatie
Het is belangrijk dat de inbreng tijdig opgehaald wordt, zodat het in de beleidscyclus meegenomen kan worden. In het eerste kwartaal van ieder jaar vindt de eerste beeldvorming van belangrijke thema's plaats voor het jaarplan en/of meerjarenplan dat in het vierde kwartaal vastgesteld wordt. Inbreng vanuit leden kan bijdragen aan deze beeldvorming.	
Betrokkenen moeten een beeld krijgen wat gedaan is met inbreng in de beleidsvoering. Daarmee wordt de beleidsvoering veel transparanter voor betrokkenen. In de beleidsvoering vragen directeuren actief uit en staan open voor inbreng vanuit verschillende betrokkenen bij de JBN zoals eerder is omschreven. De vorm waarin dit gebeurt, zal per situatie verschillen. Een vast onderdeel is het geven van terugkoppeling na het verwerken van inbreng. De relatie met Talentpartners is specifiek en vanuit het partnerschap zullen gesprekken een meer beleidsmatiger karakter hebben.	○ Hiermee krijgen betrokkenen de bevestiging dat hun inbreng ertoe doet en effect heeft. ○ Ook als besluiten worden genomen die niet overeenstemmen met wensen van een bepaalde groep, geeft een transparant beleidsvoering en Inbreng een goed beeld dat het een eerlijk proces en uitkomst is, waarin rekening gehouden is met de verschillende belangen en wensen.

Invloed van betrokkenen in het algemeen	
Keuzes voor werkorganisatie	Argumentatie
Alle betrokkenen in de beleidsvoering (inclusief de Directie, Bondsbestuur en Ledenraad) zullen expliciet inbreng van betrokkenen meewegen in hun beeldvorming, oordeelsvorming en besluitvorming. Ook zullen allen continu kritisch zijn op de kwaliteiten van de Inbreng en de verwerking van de inzichten in de beleidsvoering.	Hiermee wordt geborgd dat: • Inbreng in de praktijk belangrijk is. • Inbreng niet vrijblijvend of alleen een formaliteit is. Dit betekent voor de verschillende betrokkenen in de beleidsvoering dat doorlopend wordt bevraagd in hoeverre inbreng is vormgegeven in de beleidsvoering en welke resultaten dit heeft opgeleverd. Het vraagt van betrokkenen om aandacht te hebben voor het proces, en niet zozeer de inhoud.

Invloed van betrokkenen in de Topsport	
Keuzes voor werkorganisatie	Argumentatie
Alle betrokkenen in de Topsport hebben Inbreng in de beleidsvoering om tot een degelijk en gedragen beleid te komen. De betrokkenen zijn: • Landelijke selectie topsporters • Sporters in de Academie • Topsport coaches • Topsportclubs jiu-jitsu en VI	

Invloed van betrokkenen in de Topsport

Keuzes voor werkorganisatie	Argumentatie
Inbreng vanuit de geselecteerde topsporters en sporters in de Academie op Papendal wordt georganiseerd via Atletencommissies.	• Naast ons algemeen doel hiervoor, is een Atletencommissie ook een vereiste in de Minimale Kwaliteitseisen (MKE) van NOC*NSF, waarin ook kaders zijn gesteld hoe deze commissie is ingericht en functioneert. • Het gaat hier om: ○ Alle topjudoka's die een NTC-overeenkomst hebben. ○ Alle andere geselecteerde topsporters waar de topsport decentraal is georganiseerd, zoals bijvoorbeeld jiu-jitsu. ○ Mogelijk ook geselecteerde topjudoka's die niet op Papendal sporten. Het is niet aan de werkgroep om de selectiecriteria, eisen en definities in te vullen voor topsporters.
Voor iedere topsportdiscipline (judo, jiu-jitsu, Visual Impaired) is een aparte Atletencommissie, met dezelfde structuur.	• Op dit moment hebben we twee Atletencommissies, voor zowel judo als jiu-jitsu. • Argumenten om deze splitsing voor de disciplines te behouden zijn: ○ De disciplines hebben verschillende programma's met nauwelijks overlap of samenhang. ○ Alleen voor judo is de topsport gecentraliseerd op Papendal, voor andere disciplines is dit gedecentraliseerd. ○ Daarmee lopen de onderwerpen en belangen van de verschillende sporters ver uiteen en heeft het alleen maar nadelen om ze in één atletencommissie te laten vertegenwoordigen.

Invloed van betrokkenen in de Topsport	
Keuzes voor werkorganisatie	Argumentatie
	De MKE laat de ruimte om meerdere atletencommissies te hebben.
Iedere Atletencommissie stelt, op basis van de MKE-richtlijnen, een eigen huishoudelijk reglement op, waarin is bepaald hoe hun vergaderingen verlopen.	De Atletencommissies zijn zo verantwoordelijk voor hun eigen werkwijze.
Ieder Atletencommissie heeft een samenwerkingsovereenkomst met de JBN, vertegenwoordigd door de Directeur Topsport. Hierin is onder andere bepaald: - Hoe de atleten gekozen worden etc. - Hoe de rechten (overleg, informatie, advies) van de Atletencommissie ingevuld worden. Ieder Atletencommissie volgt hierbij dezelfde kaders uit de Minimale Kwaliteitseisen (MKE) van het NOC*NSF en vult deze in naar eigen behoeften en omstandigheden	- De Atletencommissie en Directeur Topsport bepalen welke onderwerpen op de agenda staan en welke recht de Atletencommissie voor elk onderwerp hebben. - Deze onderwerpen bestaan uit zowel operationele dagelijks zaken als meer beleidsmatige zaken. - De MKE geeft 15 onderwerpen aan die door de Atletencommissie adviesrecht hebben. - Een adviesrecht is geen verzwaard adviesrecht (zie algemeen paragraaf over invloed en medezeggenschap hierboven).
Ieder Atletencommissie informeert en betreft haar achterban naar behoefte.	
De Directeur Topsport is het directe aanspreekpunt (overlegpartner) voor de Atletencommissies.	
De coaches en trainers voor de topsport vallen direct onder de Directeur Topsport.	Deze werkrelatie borgt de benodigde kennisuitwisseling en Inbreng voor beleidsvoering. Hiervoor is geen extra platform nodig voor Inbreng.

Invloed van betrokkenen onder Topsporters en Talentpartners

Keuzes voor werkorganisatie	Argumentatie
Alle betrokkenen in de talentontwikkeling bij Talentpartners hebben Inbreng in de beleidsvoering. Dit zijn: • Judoka's bij de Talentpartners. • Coaches bij de Talentpartners. • Besturen van de Talentpartners.	
De JBN heeft een convenant met iedere Talentpartner, waarmee er een vorm van partnerschap is. Onderdeel van deze samenwerking is ook samen bepaald beleid te ontwikkelen en uit te voeren.	
Sporters bij de Talentpartners geven aan het begin van de jaarlijkse beleidscyclus inbreng aan de Directeur Topsport, die de inbreng actief uitvraagt. Indien nodig, kan dit ook in andere fasen van de jaarlijkse beleidscyclus gebeuren. Onderwerpen zijn: • Evaluatie hoe zaken nu gaan. • Suggesties voor beleid en ontwikkelingen binnen de JBN. De Directeur Topsport heeft de regie over: • Een goede inrichting en uitvoering. • Juiste informatie aan de sporters. • Terugkoppeling aan de sporters hoe hun Inbreng is of wordt verwerkt in de beleidsvoering.	Doel is: • Verkrijgen van belangrijke informatie, wat in het land leeft. • Betere beleidsvorming en beleidsvoering. • Draagvlak bij betrokkenen. De Inbreng kan op verschillende manieren georganiseerd worden, zoals bijvoorbeeld: • Enquêtes. • Congres. • Activiteiten tijdens de Budodag. Alle sporters bij de Talentpartners worden hiervoor uitgenodigd. Deze Inbreng wordt dus niet georganiseerd in een gekozen commissie

Invloed van betrokkenen onder Topsporters en Talentpartners

Keuzes voor werkorganisatie	Argumentatie
Eens in de twee maanden is er een platformoverleg met de besturen van de Talentpartners. Hierin wordt doorlopend de samenwerking tussen de Talentpartners en de JBN besproken en afgestemd.	Doel is dat er voldoende transparantie is over gezamenlijke activiteiten, zoals verdeling van financiën, situaties in de verschillende regio's en het functioneren van talentontwikkeling.
Vanuit de JBN is wekelijks contact met de trainer/coaches van de Talentpartners. Hierin worden diverse operationele zaken besproken, zoals: • Ontwikkeling van talenten (zowel individueel als in het algemeen). • Technische zaken en accenten. • Talenten die mogelijk richting Papendal kunnen/willen.	Dit is een meer operationeel overleg over technische activiteiten en specifieke sporters.

Invloed van betrokkenen in de Wedstrijdsport

Keuzes voor werkorganisatie	Argumentatie
Alle betrokkenen in de wedstrijd sport hebben Inbreng in de beleidsvoering. Dit zijn: • Judoka's en jiu-jitsuka's in de Wedstrijdsport • Coaches in de Wedstrijdsport • Besturen van clubs in de Wedstrijdsport Het betreft hier de judoka's, jiu-jitsuka's, clubs, trainers, coaches en leraren die actief zijn in de wedstrijd sport voor alle leeftijdsgroepen, los van eventuele aspiraties om door te dringen in de topsport.	

Invloed van betrokkenen in de Wedstrijdsport

Keuzes voor werkorganisatie	Argumentatie
Sporters, coaches en besturen in de wedstrijd sport geven aan het begin van de jaarlijkse beleidscyclus inbreng aan de Algemeen Directeur, die de inbreng actief uitvraagt. Indien nodig, kan dit ook in andere fasen van de jaarlijkse beleidscyclus gebeuren. Onderwerpen zijn: • Evaluatie hoe zaken nu gaan • Suggesties voor beleid en ontwikkelingen binnen de JBN	Deze groep van JBN leden (sporters, clubs, leraren, coaches en trainers) zijn van belang, omdat: • Dit de kweekvijver is van toekomstige talenten, topsporters en technisch kader bij clubs en de JBN. • Zij een op zichzelf staand belang hebben aan een leuke, inspirerende en vormende wedstrijd sport. Dit is dus een doel op zichzelf. Eén van de aandachtspunten is, dat clubs op enig moment hun beste talenten (deels) overdragen aan de Talentpartners en het NTC. Het is in ieders belang deze overdracht goed te regelen. Onderwerpen zijn bijvoorbeeld: ▪ Hoe sporters langer verder brengen. ▪ Hoe talenten die vanuit je club naar talentpartner en topsport zijn gegaan in te zetten als boegbeelden voor de sport en je club. ▪ Optimale talentontwikkeling. ▪ Behoud van oud-topsporters, dat zij op een prettige wijze terug kunnen stromen naar hun eigen club en zodoende behouden blijven voor de sport en lokale club. Input ophalen, koppelen aan strategisch proces, begin.

Invloed van betrokkenen in de Wedstrijdsport

Keuzes voor werkorganisatie	Argumentatie
De Algemeen Directeur heeft de regie over: • Een goede inrichting en uitvoering hiervan. • Juiste informatie aan de sporters. Terugkoppeling aan de sporters hoe hun Inbreng is of wordt verwerkt in de beleidsvoering.	De Inbreng kan op diverse manieren georganiseerd worden door de Directie, zoals: • Enquêtes • Congres • Activiteiten tijdens de Budodag

Rol van het bestuur

Keuzes voor werkorganisatie	Argumentatie
Het bestuur bestuurt strategisch en legt de verantwoordelijkheid voor de uitvoering en rapportage bij de Directie. Bestuursleden zijn aldus geen managers en laten de inhoudelijke aansturing en coördinatie van de uitvoering over aan de Directie.	
De primaire functie van het Bestuur is kaderstelling aan de werkorganisatie, op basis van de door de Ledenraad goedgekeurde strategische kaders in het Jaarplan. De uitvoering van deze kaders, inclusief de coördinatie en management, is de verantwoordelijkheid van de Directie en werkorganisatie.	(Samenvatting uit het aangenomen bestuursmodel) Het Bondsbestuur geeft dus kaders en doelen aan de Directie, en vraagt de Directie om op basis hiervan beleidsplannen te ontwikkelen. De Directeur Topsport neemt deze taak voor zijn rekening voor wat betreft de Topsport, zonder hiërarchische bijsturing van de Algemeen Directeur.

Rol van het bestuur	
Keuzes voor werkorganisatie	Argumentatie
Het Bondsbestuur is een collegiaal bestuur dat gezamenlijk verantwoordelijk is voor strategisch beleid en bestuur. Er zijn geen portefeuillehouders. Wel verdeelt het bondsbestuur onderling de verschillende: • Aandachtsgebieden. • Andere taken.	(Samenvatting uit het aangenomen bestuursmodel) Het Bondsbestuur is dus gezamenlijk verantwoordelijk voor de Topsport, Talentontwikkeling en Wedstrijdsport. Het zal de specifieke aandachtsgebieden onderling verdelen.
Er is altijd een bestuurslid met aandachtsgebied voor topsport, die ook voor dit aandachtsgebied wordt geworven en benoemd door de Ledenraad. Als deze positie vacant is, zal een nieuw bestuurslid geworven en benoemd worden met de benodigde expertise, achtergrond en andere relevante kwaliteiten.	Het aandachtsgebied Topsport vereist bijzondere aandacht en continuïteit. Daarom wordt voor dit bestuurslid een uitzondering gemaakt op het al ingevoerde Bestuursmodel, waarin alleen de voorzitter en penningmeester in functie benoemd worden.
Bij open vacatures binnen het Bondsbestuur, kan een profielschets opgesteld worden om een nieuw bestuurslid te werven met specifieke expertise of achtergrond met oog op een bepaald aandachtsgebied.	

Rol van de ledenraad	
Keuzes voor werkorganisatie	Argumentatie
De Ledenraad geeft strategische kaders (doelstellingen en randvoorwaarden) aan het Bondsbestuur en heeft daarmee de toetsingscriteria voor evaluatie en controle.	

Rol van de ledenraad	
Keuzes voor werkorganisatie	Argumentatie
De kerntaak van de Ledenraad is erop toe te zien dat de JBN handelt in het belang van haar leden. Door concrete en richtinggevende kaders en doelen te stellen waarbinnen het bestuur moet acteren. Zonder daarbij te specifiek te worden in hoe dat verder gerealiseerd wordt. Dat is aan het Bestuur en de Directie. Meer over wat deze plannen en hoe gerapporteerd wordt hieronder onder “Strategische Kaders en Beleid”.	(Samenvatting uit het aangenomen bestuursmodel) Zie hieronder over “Strategische Kaders”, zoals vastgesteld in het algemeen Bestuursmodel. Dit verduidelijkt waar de Ledenraad wel en niet over gaat, ook met betrekking tot Topsport.
De strategische kaders en doelen zijn tegelijk de toetsingscriteria die de Ledenraad hanteert bij de evaluatie en controle. Kernvraag: zijn de doelen gehaald, binnen de gestelde randvoorwaarden? De controle reikt niet tot de manier <i>waarop</i> de doelen behaald zijn, de programma’s en projectplannen. Dat voorkomt dat de Ledenraad verzwakt in haar kaderstellende en controlerende rol.	(Samenvatting uit het aangenomen bestuursmodel)
Er zijn vooralsnog geen kwaliteitszetels voor de topsport in de Ledenraad. Dit is echter wel een fundamentele vraag die in de (nabije) toekomst opgepakt moet worden.	• De gedachte is om eventueel topsport een stem te geven in de Ledenraad, om te voorkomen dat topsport ondergeschikt zou kunnen worden in de afwegingen en besluiten over strategische doelen en kaders door de Ledenraad. • Het gaat dan niet alleen om de Atletencommissies, maar ook om andere betrokkenen. • De Werkgroep BOT2 is van mening dat het complex wordt deze verandering nu al in te voeren, terwijl de nieuwe vorm van de Ledenraad nu gevormd en gekozen wordt. Het is beter deze aanpassing goed te onderzoeken als de Ledenraad goed functioneert in haar nieuwe vorm.

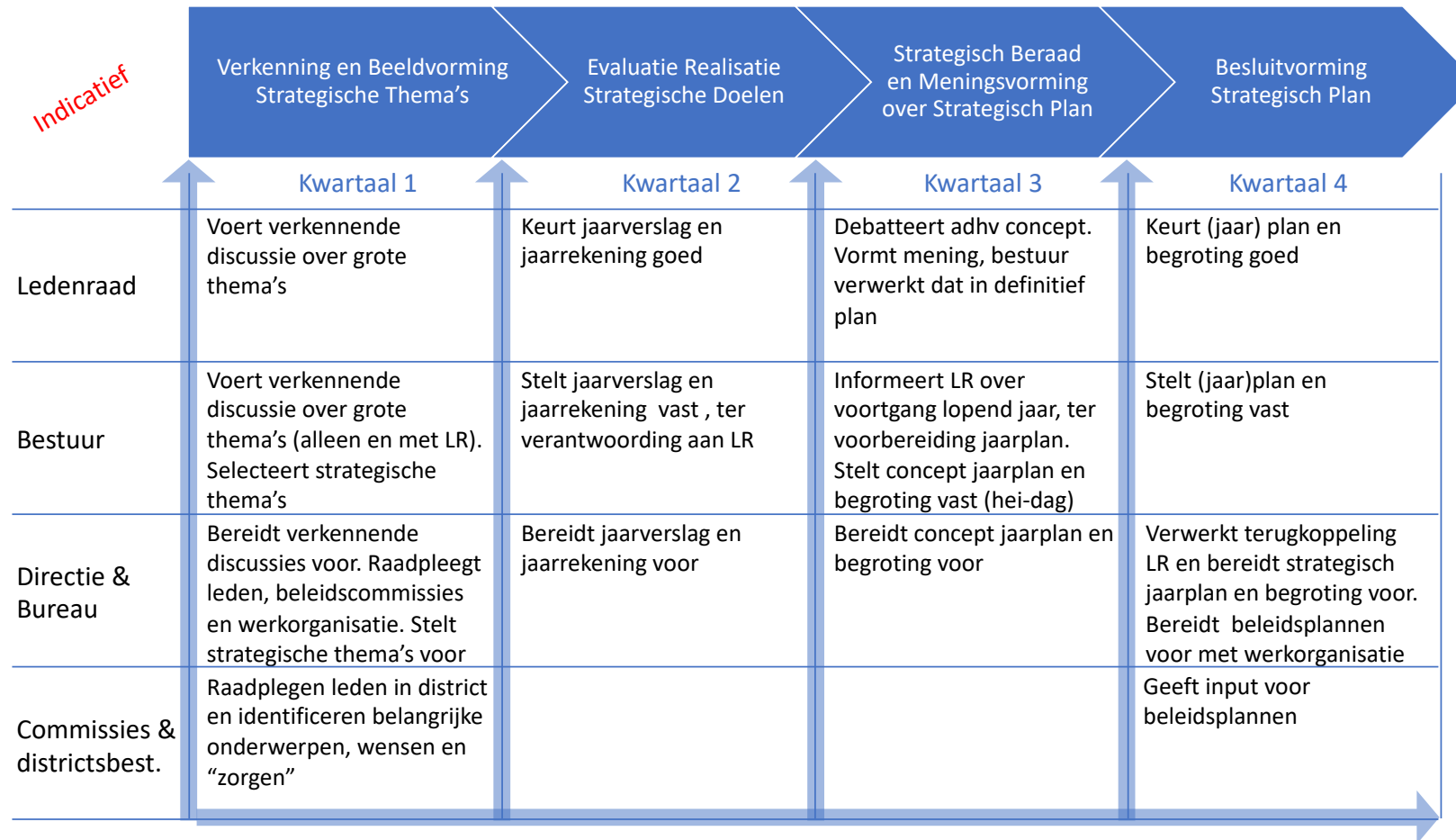
Rol van de ledenraad	
Keuzes voor werkorganisatie	Argumentatie
	In de tussentijd wordt de positie van topsport aanzienlijk versterkt door een tweekoppig directie in te voeren en diverse vormen van Inbreng van betrokkenen te versterken.

Strategisch beleid en kaders	Meer informatie over deze beleidscyclus staat in het rapport “05, Eindrapportage bestuurlijke vernieuwing JBN d.d. 18 februari 2022 dat op 17 maart door de Bondsraad is goedgekeurd.
Keuzes voor het bestuursmodel (algemeen)	Argumentatie
Het strategisch plan en de kaders worden opgesteld door de werkorganisatie, vastgesteld door het Bestuur en goedgekeurd door de Ledenraad.	Hierin worden doelstellingen en randvoorwaarden geformuleerd, die de toetsingscriteria zijn voor de Ledenraad bij de evaluatie van resultaten en voortgang. Deze bevatten een rijke beschrijving van de gewenste situatie.
Het strategisch plan bestaat uit een meerjaren- en jaarplan, met daarin: - Beschrijving van: - Belangrijke externe trends en ontwikkelingen en de (mogelijke) impact ervan op de budo-sport en de JBN-organisatie. - Kansen en bedreigingen. - Benoemen en beschrijving van strategische speerpunten: 3-5 Speerpunten.	Het strategisch plan moet een beleidsrijk document zijn. Over belangrijke speerpunten wordt uitgebreid beschreven wat de visie en ambitie is en welke keuzes hierin gemaakt worden. Deze worden dan uitgewerkt in meetbare doelen. In het strategisch plan worden niet algemene functies en doelen van een sportbond beschreven, en ook niet doelen die voor zich spreken en ieder jaar hetzelfde zijn.

Strategisch beleid en kaders	Meer informatie over deze beleidscyclus staat in het rapport “05, Eindrapportage bestuurlijke vernieuwing JBN d.d. 18 februari 2022 dat op 17 maart door de Bondsraad is goedgekeurd.
Keuzes voor het bestuursmodel (algemeen)	Argumentatie
○ Afwegingen ten aanzien van zaken die niet als speerpunt zijn gekozen. ● Kaders voor de strategische speerpunten: ○ Een rijke beschrijving van de gewenste situatie (kwalitatief). ○ Kern resultaatsdoelen (SMART). ○ Randvoorwaarden (restricties over hoe deze speerpunten bereikt moeten worden). ○ Te verwachten rapportage van het bestuur aan de Ledenraad. ● Overige doelstellingen.	Naast doelen kan de Ledenraad ook strategische randvoorwaarden stellen. Hiermee kunnen belangrijke grenzen worden gesteld aan hoe de doelen wel en niet behaald mogen worden en wat als ongewenste effect wordt gezien. Bijvoorbeeld: maximale investering of minimale terugverdientijd; stimuleren of handhaven.
Het strategisch plan bevat <i>niet</i>: ● Benoemen en beschrijven van beleidsprogramma’s. ● Benoemen en beschrijven van projecten. ● Wie wat doet om de gestelde doelstellingen te realiseren. ● Uitvoeringsdoelen en targets.	Deze plannen van de werkorganisatie worden strategisch aangestuurd door het bestuur en zijn voor de Ledenraad een gegeven, waarover de Ledenraad verder geen oordeel velt. Het enige waar de Ledenraad naar kijkt is of de doelen behaald worden binnen gestelde randvoorwaarden.
Het is een continu proces waarin de Ledenraad en het Bondsbestuur elkaar scherp houden, evalueren en leren om een juiste invulling aan de rollen en juiste invulling aan de plannen en kaders te geven. Niet te algemeen, maar ook niet te gedetailleerd.	Het strategisch plan moet concreet genoeg zijn voor het bestuur om mee aan de slag te gaan, zonder te gedetailleerd zijn over hoe de doelen gerealiseerd gaan worden. Vooraf kan niet precies beschreven worden wat wel en niet in een strategisch plan moet staan. Ieder sportbond heeft ook een eigen bestuurscultuur. Deze zal doorlopend gevormd en actueel gehouden moeten worden door het Bestuur en de Ledenraad.

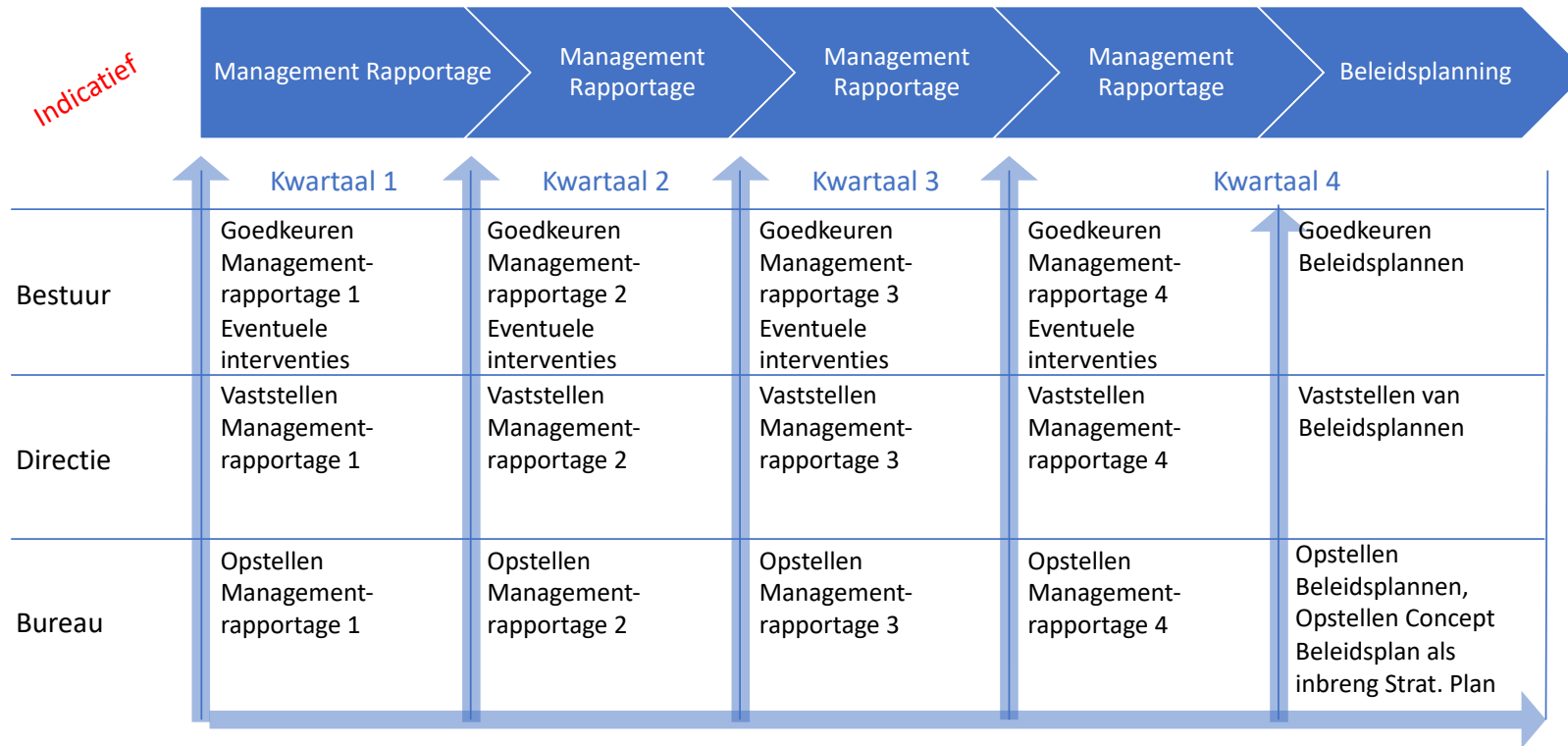
Overlegstructuur - Beleidscyclus

Meer informatie over deze beleidscyclus staat in het rapport "05, Eindrapportage bestuurlijke vernieuwing JBN d.d. 18 februari 2022 dat op 17 maart door de Bondsraad is goedgekeurd.



Overlegstructuur – Beleidscyclus

Meer informatie over deze beleidscyclus staat in het rapport “05, Eindrapportage bestuurlijke vernieuwing JBN d.d. 18 februari 2022 dat op 17 maart door de Bondsraad is goedgekeurd.



Werkorganisatie

Meer informatie over de Werkorganisatie staat in het rapport
“20221204 Rapport WoW d.d. 4 december dat op 21 januari 2023
door de Bondsraad is goedgekeurd.

