

Notitie Governance NBB

Maart 2016 Adviesraad/Bondsbestuur

1. Sinds ruim 10 jaar volgt de NBB de regels van 'Goed Sportbestuur' van NOC*NSF. De toepassing van deze regels wordt ook periodiek getoetst. Dit staat opnieuw gepland voor 2016. Het is een zware en intensieve set richtlijnen om na te leven.
2. Inzake de Governance heeft de NBB een notitie vastgesteld die ook in het 'districtsvoorzittersoverleg' is besproken en aanvaard (zie bijlage). Dit is de status quo. Behalve theoretische opmerkingen over inspraak zijn er uit de praktijk geen concrete gevallen bekend waarin opvattingen niet zijn gehoord/zaken anders hadden moeten/kunnen worden opgepakt.
3. In het Meerjarenbeleidsplan 2017-2020 Kom Erbij, staat het volgende over dit onderwerp te lezen:

De bestuurlijke organisatie van de NBB is rondom 2010 ingrijpend gewijzigd, maar vragen blijven bestaan over de wijze waarop de NBB de circa 1050 clubs bij het beleid kan betrekken. Hoe zorgen we ervoor dat het beleid steeds transparant, met inspraak en controleerbaar tot stand komt en wordt uitgevoerd. Op welke manier kan in een grote en zeer gelaagde organisatie als de NBB de communicatie goed worden geregeld. Dit is een dossier dat nooit af zal zijn, maar waarvan het belang groot is. De NBB is er immers niet alleen voor de leden, we zijn vooral van de leden.

Ook op een andere manier vraagt de 'governance' in een grote organisatie als de NBB aandacht. Het functioneren van de NBB is in hoge mate afhankelijk van het functioneren van vrijwilligers en uiteraard is de NBB blij met al deze inzet. Om het eigen functioneren zuiver te houden is het Bondsbestuur zelf enige jaren geleden begonnen om 'dubbele petten' en 'het vermengen van belangen' tegen te gaan. Dit voorkomt een onwenselijke discussie over integriteit en draagt bij aan het vertrouwen in de organisatie. Deze lijn wil het Bondsbestuur de komende periode in de landelijke organisatie niet alleen vasthouden maar ook verder doortrekken.

4. Zoals in Kom Erbij staat beschreven is een meer actieve houding inzake belangenverstrengeling mogelijk en wenselijk. In het bijzonder kan hierop gelet worden bij benoemingen en verlengingen van vrijwilligers in commissies. Ook kan - vergelijkbaar met de complianceverklaringen die het Bondsbestuur tekent - aan commissieleden gevraagd worden om op dit gebied een verklaring te ondertekenen. Het is een lastig veld, want wat is belangenverstrengeling? Kan een bestuurslid van een district op landelijk niveau actief zijn? Ook heeft het bondsbureau uit efficiency overwegingen zaken aan zich getrokken die voorheen door mensen uit het veld werden gedaan. Maar de commissiestructuur is toen daarbij gehandhaafd (WEKO en MP-commissie). Het lijkt op dit moment afdoende om belangenverstrengeling te beperken tot zakelijke belangenverstrengeling (zoals een auteur van bridgeleerboeken in de CLO, een lid van de kernploeg in het Bondsbestuur en/of de directie van Topbridge BV).
5. Tenslotte kan er nog aan gedacht worden om ten aanzien van het uitvoeren van het bestuursbeleid en de besluiten van de Algemene Ledenvergadering een commissie van toezicht te benoemen. Dit omdat het Bondsbestuur zelf er bewust voor gekozen heeft om een beleidsinitiatie rol te willen vervullen en dus niet 'op afstand' te willen staan. Dit model wordt niet geadviseerd, het is weer een extra bestuurslaag zonder dat hiervan toegevoegde waarde is te verwachten. Wel is het gemakkelijk om competentieverschillen

(wie bepaalt? Bondsbestuur of Toezichhoudend orgaan) te voorzien.

Met de Adviesraad is er een mooie tussenweg van een orgaan dat wel verantwoording aflegt aan de Algemene Ledenvergadering over beleidszaken, maar geen formele verantwoordelijkheid draagt voor begroting en uitvoering van beleid. Dit orgaan voldoet omdat het aanspreekbaar is en met het Bondsbestuur contact zoekt. Er is geen rechtstreekse 'instructieverhouding' tussen beide organen waardoor hiërarchie ontstaat. Bij ernstige verschillen van inzicht hebben beide organen de mogelijkheid (net zo als bij de Financiële Commissie) om hun verschillen van inzicht aan de Algemene Ledenvergadering voor te leggen.

De nadelen van een formeel toezichhoudend orgaan worden met dit model voorkomen.

Samenvattend: voor de komende jaren kan worden volstaan met een versterkt toezicht op belangenverstrengeling, met focus op zakelijke belangen.

GS/8 maart 2016

Bijlagen:

- Notitie Governance binnen de NBB (juni 2014)
- 13 aanbevelingen van Goed Sportbestuur (NOC*NSF)

Governance binnen de NBB (juni 2014)

Governance is een oorspronkelijk Engelstalig begrip dat duidt op de handeling (of de wijze) van besturen, de gedragscode en het toezicht op de organisatie. In dit geval de Nederlandse Bridge Bond.

Algemeen vastgelegde eisen

In Nederland heeft de discussie over governance vaart en inhoud gekregen door de publicatie van 'code Tabaksblad'. Hierin worden voor ondernemingen de processen beschreven die de governance van een op winst gerichte organisatie, geacht wordt te beheren.

In navolging van deze code, is er een code gekomen inzake 'good governance in de sport' kortweg aangeduid als 'code goed sportbestuur'.

Onderleiding van Jan Loorbach is in 2005 deze code goed sportbestuur gepubliceerd en door de sportbonden lid van NOC*NSF onderschreven. In deze code staan 13 aanbevelingen waaraan een sportorganisatie zich zou moeten conformeren onder het adagium: "pas toe of leg uit" (waarom je het voorschrift niet toepast). De NBB heeft al jarenlang deze code onderschreven en voert hem uit.

Daarnaast heeft ook NOC*NSF aan de governance van de sportbond verdergaande eisen gesteld via het machtsmiddel van het verdelen van de LOTTO-gelden: de 'minimale kwaliteitseisen'.

In bijlage 1 treft u aan de 13 aanbevelingen uit Goed Sportbestuur en in bijlage 2 de minimale kwaliteitseisen (2014) van NOC*NSF.

Er zit veel energie en aandacht in het naleven en borgen dat de Nederlandse Bridge Bond voldoet aan bovenstaande eisen. In elk jaarverslag wordt hier ook altijd aan gerefereerd. Ook de structuur van de NBB zelf (zie bijlage 3) met diverse organen, commissies, geledingen, vertegenwoordigers en andere 'actoren' draagt bij aan een evenwichtige opbouw van de bond.

Controle op het beleid

Naast richtlijnen betreffende de transparantie van de organisatie – die te maken hebben met benoemingen van personen, taakomschrijvingen, incompatibiliteiten en het bekendmaken van vacatures – en die worden nageleefd, is het van belang om zich goed te realiseren op welke wijze de beleidsprocessen zijn ingericht die te maken hebben met

- 1) verantwoording van het gevoerde beleid en
- 2) totstandkoming van toekomstig beleid.

Het zijn deze twee processen waarin het voorzittersoverleg interesse heeft getoond.

Verantwoording van het gevoerde beleid

Het gevoerde beleid wordt op de navolgende wijze verantwoord:

- Er wordt twee keer per jaar met de Financiële Commissie overlegd over de financiële resultaten van de NBB. Uiteraard zitten beleid en beleidsresultaten achter de financiële

cijfers. Bijvoorbeeld: Worden begrote contributie inkomsten [= aantallen leden] gehaald? En hoe ontwikkelen zich de kosten op de diverse beleidsterreinen?

De Financiële Commissie is een commissie van de Algemene Ledenvergadering.

- De opbouw, samenstelling en procedure van totstandkoming van de cijfers wordt beoordeelt door een externe accountant die elk jaar over de gepubliceerde cijfers een verklaring aflegt. Deze waarborg komt overigens niet voor niets, want deze komt vanwege een betaalde opdracht. De Algemene Ledenvergadering heeft het recht met de opdracht in te stemmen. Merk op dat de Nederlandse Bridge Bond wettelijk in het geheel niet verplicht is tot het vragen van een jaarlijkse accountantsverklaring. De wet schrijft voor dat deze verplichting alleen bestaat indien een organisatie minimaal aan twee van de volgende drie kenmerken voldoet: het balanstotaal is groter dan 4 mln (is bij de NBB niet het geval). De jaaromzet is hoger dan 8 mln (is bij de NBB bij lange na niet het geval). Het aantal personeelsleden is hoger dan 50. Ook hier komt de NBB niet bij in de buurt en blijft de tellen ruim onder de 20 Fte steken.
- De jaarrekening met altijd een uitgebreide toelichting van de penningmeester, en de afgegeven verklaring van de accountant worden via de NBB-website openbaar gemaakt. Dit laatste wordt ook aan alle clubs en districten ter kennis gebracht.
- Gelegenheid tot het stellen van vragen over de verantwoording van het gevoerde beleid is er voor leden en clubleden die geïnteresseerd zijn:
 1. De leden van de Financiële Commissie. Zij zijn bekend en goed benaderbaar. Hieraan zijn geen formele eisen gesteld. Een mail en/of telefonisch contact volstaat.
 2. De leden van het Bondsbestuur zijn rechtstreeks benaderbaar. Via het webformulier op de website van de NBB is dit een makkelijke en laagdrempelige weg.
 3. Het bondsbureau is op tal van manieren benaderbaar. Hier is ook het secretariaat van het Bondsbestuur gevestigd waardoor vragen inzake verantwoording altijd het Bondsbestuur bereiken.
 4. Er is een procedure voor klachten. Op de website van de NBB is daarvoor een algemene 'klachtenknop' gerealiseerd en informatie over de procedure, waardoor zeer laagdrempelig richting bureau en bestuur kan worden gereageerd.
 5. Voorafgaande aan de jaarvergadering is er een zogenaamd 'vragenuurtje'. Alle leden en districten worden vooraf van de agenda, de jaarstukken en van het vragenuurtje op de hoogte gesteld. Dit overleg is voor leden toegankelijk. Voorts worden tijdig binnengekomen vragen vooraf op de website gepubliceerd zodat geïnteresseerden hierop hun gedrag kunnen afstemmen.
 6. Ten slotte is er nog een alternatieve route actief waarin clubs via districten vragen kunnen stellen en informatie kunnen inwinnen. (Deze route was voor de statutenwijziging uit 2010 ook een formele route, naast de hierboven genoemde 5 mogelijkheden.) In de praktijk kunnen districten kiezen op welke wijze ze deze vragen verder willen brengen. Uiteraard kan de vragensteller worden gestimuleerd/geholpen om de vraag aan het Bondsbestuur kenbaar te maken, al dan niet samen met het district. Dit kan ook via het informele voorzittersoverleg waar Bondsbestuur en districtsvoorzitters elkaar twee maal per jaar ontmoeten (meestal in bijzijn van leden van de Financiële Commissie).
- Op de Algemene Vergadering
 - verantwoordt de eigen commissie van de Algemene Vergadering, de Financiële Commissie, haar controlewerk en haar bevindingen inzake het gevoerde bestuursbeleid zoals samengevat in de jaarrekening. Ook kijkt men naar de totstandkoming van begrotingsvoorstellen en de daarmee samenhangende contributie voorstellen.
 - verantwoordt het Bondsbestuur zich tegenover de Algemene Vergadering. Dit behelst naast de financiën een actuele visie op het beleid en de stand van zaken. Daarnaast gaat de penningmeester uit het Bondsbestuur in op de gepubliceerde jaarrekening en het

begroting- en contributievoorstel.

Op de vergadering kunnen vragen dienaangaande aan het bestuur gesteld worden (en dit komt ook voor). Het wordt hierbij echter als wenselijk beschouwd dat eventueel levende vragen eerder bekend zijn gemaakt en in het hierboven genoemde proces zijn beantwoord en indien nodig publiek verantwoord.

Samenvattend meent het Bondsbestuur dat de governance inzake het gevoerde beleid ruim voldoende mogelijkheden biedt voor geïnteresseerden om van informatie kennis te nemen, hierover vragen te stellen en om de eigen mening in de openbare discussie te brengen.

Totstandkoming van toekomstig beleid

De totstandkoming van beleid is een erg breed proces dat uiteindelijk leidt tot het vaststellen door de Algemene Vergadering van een meerjarenbeleidsplan. Dit meerjarenbeleidsplan kent dan vervolgens een nadere invulling via jaarbegrotingen die ook nog eens jaarlijks aan de Algemene Vergadering worden voorgelegd en waarin uiteraard bijstellingen van beleid en het reageren op veranderende omstandigheden worden verwerkt.

Van belang is voorts om te realiseren dat bij het ontwikkelen van beleid voor de NBB vele externe factoren van belang zijn. De 'Sportagenda' van NOC*NSF is daarbij bijvoorbeeld zeer dominant aanwezig. Dit is een vierjarenplan dat parallel met de 'Olympische cyclus' tot stand komt en voortkomt uit besluitvorming van alle sportbonden bij NOC*NSF samen. De NBB is hierbij een kleine partij, die - ook als niet Olympische bond - bescheiden invloed heeft

De Sportagenda is leidend voor de verdeling van de LOTTO-gelden. De LOTTO-gelden zijn voor de meeste sportbonden en ook de NBB een belangrijk bron van inkomsten naast de contributie.

In de cyclus van beleidsvaststelling moet dus altijd met de externe factor van de Sportagenda rekening worden gehouden. De NBB heeft zijn cyclus van meerjaren beleidsplannen hierop afgestemd zodat met het verschijnen van een nieuwe sportagenda ook het eigen meerjaren beleidsplan zich vernieuwd.

De stappen die worden gevolgd rondom de totstandkoming van een nieuw meerjarenbeleidsplan door de NBB laten zich als volgt omschrijven waarbij onder bestuursactiviteiten uiteraard ook de activiteiten van het bondsbureau moeten worden begrepen:

- Het bestuur volgt en participeert in de discussie over de contouren van de nieuw vast te stellen Sportagenda bij NOC*NSF.
- Aan commissies en organen binnen de NBB wordt input gevraagd voor het nieuw te schrijven meerjarenbeleidsplan (wensen en verlangens, met oog voor dekking, inventariseren).
- Het Bondsbestuur reflecteert over het verloop van het vigerende meerjarenbeleidsplan, de input van commissies en organen, trends in de samenleving en de toestand van de NBB en formuleert zijn visie.
- Deze visie wordt met de leden besproken in een zogenaamd 'rondje districten' waarin op diverse plaatsen in het land de uitgangspunten voor een nieuw meerjarenbeleidsplan als klankbord voor gesprek worden aangeboden. Hier vindt feitelijk overleg plaats tussen geïnteresseerden en vertegenwoordigers van het Bondsbestuur.
- Het concept meerjarenbeleidsplan wordt na verwerking van deze informatie als concept door het Bondsbestuur vastgesteld en onder de leden verspreid om in de Algemene Vergadering te kunnen worden vastgesteld.

Opmerking: in deze procedure komen de districten als eigen entiteit in beeld bij het 'rondje districten'. Te overwegen is om de districten twee keer aan het woord te laten en ook uit te

nodigen voor input tijdens de schriftelijke inventarisatie fase (waar dus nog geen uitgewerkt plan ligt).

Onderdeel van het meerjarenplan is uiteraard ook een meerjarenraming, zijnde een financiële doorrekening van de verwachte effecten van het beleidsplan zowel naar inkomsten als naar uitgaven.

Behalve het meerjarenbeleidsplan zijn er ook jaarplannen. Dit zijn uitwerkingen van het beleid in het meerjarenplan, waarbij rekening wordt gehouden met actuele ontwikkelingen. De jaarplannen worden door het Bondsbestuur vastgesteld en de financiële consequenties liggen vast in de begroting die met de Financiële Commissie (nogmaals: een commissie van de Algemene Vergadering) voorafgaande aan een bestuursbesluit daarover worden doorgenomen, voordat deze stukken als voorstel in de Algemene Vergadering worden gebracht. Ook dit proces is voldoende transparant waarbij de diverse gremia binnen de NBB kennis kunnen nemen van de informatie en hun zienswijze kenbaar kunnen maken tot aan het 'vragenuurtje' toe.

Ten slotte zijn er binnen het Bondsbestuur, twee bestuurders die alle districten van de NBB in portefeuille hebben (bijlage 4). Ook op deze wijze wordt geprobeerd om de communicatielijnen kort en laagdrempelig te houden.

Samenvattend meent het Bondsbestuur dat ook de governance van het tot stand komen van beleid ruim voldoende mogelijkheden biedt voor geïnteresseerden om van informatie kennis te nemen, hierover vragen te stellen en/of om de eigen mening/visie in de openbare discussie te brengen. In de kern mag niet alleen maar moet van het Bondsbestuur verwacht worden dat zij leidinggevend zijn bij de totstandkoming van beleid. Inspraak en transparantie zijn daarbij onmisbare elementen maar nemen de verantwoordelijkheid van het Bondsbestuur hiervoor niet weg.

De Algemene Vergadering en de rol van het Bridgecongres in relatie tot de governance binnen de NBB

De gekozen vorm voor een Algemene Vergadering, waarin de leden (bridgeclubs) rechtstreeks mogen spreken en stemmen, voldoet aan wat mag worden verwacht van een democratische ledenorganisatie. De Algemene Ledenvergadering is het hoogste orgaan binnen de vereniging.

In de praktijk beperkt de Algemene Vergadering zich tot de hoofdlijnen van bestuur en dit is ook wenselijk. Dit zijn:

- benoemingen (mensen maken de bond)
- het vaststellen van de jaarrekening
- het goedkeuren van de begroting (met daarin de bondscontributie) en
- het vaststellen van het meerjarenbeleidsplan, met daarin vervat een evaluatie over de voorafgaande periode (eens in de vier jaar).

Deze Algemene Vergadering is ingebed in een 'onderhoudende en informatieve' dag waarin voor de deelnemers veel valt te beleven: het Bridgecongres. Er zijn altijd veel workshops over bridgewaterwaardigheden en bondsbeleid. Daarnaast presenteren veel bridgegerelateerde dienstverleners zich op een 'bridgemarkt'. Bridge Systems, de Bridge- en Boekenshop, Bridge-sorter, StepBridge etc, zijn vaste gasten wier aanwezigheid zeer op prijs wordt gesteld.

Een doel van het bridgecongres is ook om een informele ontmoetingsplaats te creëren voor bridgebestuurders die op deze manier elkaar kunnen leren kennen, en van elkaar ideeën opdoen

en kunnen leren. Er is overeenstemming, ook recent nog eens in het overleg met de districtsvoorzitters bevestigd, over het feit dat juist deze opzet van het Bridgecongres beoogt om de Algemene Vergadering 'soepel' te laten verlopen. Zonder aan het democratisch recht van de vergadering af te doen, is het wenselijk om in de Algemene Ledenvergadering geen detaillistische discussies te krijgen. Dit kan alleen worden gerealiseerd als buiten de vergadering om er voor de leden voldoende mogelijkheden zijn om informatie in te winnen, vragen te stellen en standpunten te bespreken.

Naar het oordeel van het Bondsbestuur wordt aan bovenstaande eis in ruime mate binnen de NBB-organisatie voldaan. Het is een zeer open organisatie die gemakkelijk benaderbaar is. De informatie is tot op hoog detailniveau en ook met zeer veel historie voor de leden vindbaar.

Ten slotte worden de leden actief en tijdig geïnformeerd over de geagendeerde onderwerpen van een vergadering.

Het gehoorde bezwaar over de gekozen opzet, namelijk dat deze Algemene Vergadering zich niet leent voor vragen en discussies in de vergadering is daarom te beperkt geformuleerd. Dit bezwaar dat wordt gedeeld met algemene vergaderingen van veel grote ledenorganisaties, is alleen van toepassing als informatie en discussie niet elders in de organisatie en met het bestuur kan worden gevoerd. Dan ontstaat er een soort confrontatiemodel.

Hiervan is bij de NBB geen sprake. De NBB geeft - zonder aan de rechten van de algemene vergadering iets af te doen - zeer ruim en voldoende gelegenheid om visies naar voren te brengen en/of controle werkzaamheden te verrichten. Dit is dan ook de missie waarin iedereen binnen de NBB moet werken: **bespreek ideeën en zoek overleg!** Zaken opzouten tot de Algemene Vergadering kan als 'ultimum remedium' maar is niet de meest aangewezen weg voor continuïteit van de NBB.

Het besluitvormende proces binnen de NBB zou zeer mank zijn indien de discussies in de Algemene Vergadering nodig zouden zijn om een grondslag voor nieuw beleid te vinden.



Aanbeveling 1 Eenheid
Het bestuur zorgt voor eenheid binnen de organisatie door eenheid in beleid, organisatie en structuur. Het bestuur straalt dit uit en leeft dit na. Het zorgt hiermee voor maximale transparantie en voorspelbaarheid van de organisatie.



Aanbeveling 2 Topsporstatuut
De organisatie stelt vanwege onder meer de grote (financiële) en specifieke belangen en complexiteit van de topsport een topsportstatuut op.



Aanbeveling 3 Financieel statuut
Het bestuur zorgt dat zij een goed financieel beleid en een passende administratieve organisatie voert, vastgelegd in een financieel statuut.



Aanbeveling 4 Bestuursmodel
Het bestuur stelt duidelijk vast op welke manier de organisatie bestuurd wordt. Het heroverweegt en actualiseert met regelmaat het gehanteerde bestuursmodel.



Aanbeveling 5 Bestuursfuncties
Bij de uitoefening van een bestuursfunctie is het belangrijk dat de juiste persoon op de juiste plaats zit, er voldoende vernieuwing is, de wijze van voordragen en benoemen transparant is en het organisatiegeheugen goed is gewaarborgd.



Aanbeveling 6 Gedragscode bestuur
Het bestuur stelt een gedragscode vast waaraan bestuursleden zich in hun handelen (moeten) houden en legt deze ter goedkeuring of in ieder geval ter kennisgeving voor aan de ALV.



Aanbeveling 7 Bestuurdersaansprakelijkheid
Het bestuur bespreekt de noodzaak of wenselijkheid om zich voor bestuurdersaansprakelijkheid te verzekeren en legt zijn oordeel gemotiveerd aan de ALV voor.



Aanbeveling 8 Transparantie
Het bestuur vergadert volgens een jaarlijkse vastgesteld schema en is transparant over de agenda en bestuursbesluiten die de ALV aangaan. Slechts in gemotiveerde uitzonderingsgevallen kunnen er klemmende redenen van privacy of discretie zijn om niet volledig transparant te zijn.



Aanbeveling 9 Aftreden bestuursleden
Het bestuur bevordert dat bestuursleden tussentijdse aftreden bij:
a) frequente afwezigheid waar ze door medebestuurders (of toezichhouders) op zijn aangesproken;
b) onvoldoende functioneren;
c) structurele onenigheid van inzichten;
d) onverantwoordelijkheid van belangen;
e) indien dit anderszins door het bestuur geboden wordt geacht.



Aanbeveling 10 Agenda bestuur
Het bestuur overlegt en besluit tenminste eenmaal per jaar over:
a) het algemene beleid en de strategie, de hierna verbonden (financiële) risico's en de financiële stand van zaken. Hieronder vallen ook de begroting en jaarrekening;
b) de eigen werkwijze en taakverdeling, het eigen en individuele functioneren;
c) de relatie met de directie.



Aanbeveling 11 Directiestatuut
Het bestuur stelt op basis van het vastgestelde bestuursmodel een helder directieprofiel vast en legt de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de directie duidelijk vast in een directiestatuut. De positie van de directeur wordt in de statuten verankerd.



Aanbeveling 12 Controletaak ALV
Het bestuur zorgt ervoor dat de ALV haar controletaak naar behoren kan uitvoeren.



Aanbeveling 13 Statuten en reglementen
Het bestuur zorgt ervoor dat de organisatie in ieder geval naast de statuten de volgende reglementen heeft: een tuchtreglement, een dopingreglement, een regeling tegen seksuele intimidatie, een regeling tegen discriminatie/racisme en een regeling voor klachten.