

---

Haarlem, november 2024

## Rapportage “Zelfevaluatie bestuur”

### Inleiding

De Taekwondo Bond Nederland (TBN) rapporteert middels onder meer een passage in het jaarverslag over de toepassing van de Code Goed Sportbestuur en de daarin opgenomen minimale kwaliteitseisen. Een jaarlijkse zelfevaluatie van het bestuur is, in het kader van bestuurlijke ontwikkeling binnen de sport, onderdeel van deze minimale kwaliteitseisen.

Het primaire doel van de evaluatie is vaststellen of het bestuur effectief functioneert en of elk bestuurslid effectief bijdraagt aan het functioneren van het hele bestuur. De bestuurders van de sportbonden evalueren hun eigen rol- en taakuitvoering zodat hiermee een proces van verbetering op gang kan worden gebracht. Middels deze rapportage informeert de TBN haar achterban over de implementatie en resultaten van de zelfevaluatie.

### Normenkader / uitgangspunten / randvoorwaarden

De gehanteerde uitgangspunten zijn aangegeven in het Startdocument Bestuursevaluatie van NOC\*NSF. Het bestuur is zelf verantwoordelijk voor de invulling van de zelfevaluatie en kan zelf bepalen welke onderwerpen aan de orde moeten komen. Met de keuzevrijheid ten aanzien van de aanpak die aan de organisaties wordt gegeven, is door het bestuur van de TBN in 2024 als volgt omgegaan:

- De evaluatie is door het bestuur zelf uitgevoerd, hierbij is men ondersteund door de directeur van de TBN; een belangrijk argument om e.e.a. zelf uit te voeren is dat de TBN financiële middelen ontbeert om dergelijke opdrachten uit te besteden aan externe partijen. De TBN is een kleine bond die voor haar inkomsten grotendeels afhankelijk is van directe ledencontributies.
- Voor de zelfevaluatie is gebruik gemaakt van een door NOC\*NSF ontwikkelde evaluatie tool die bestaat uit een vragenlijst en een analyse van de resultaten.

De TBN hanteert een bestuursmodel, dat als normenkader wordt gehanteerd voor de inrichting en uitvoering van haar bestuur. Uitgangspunten hierbij zijn:

1. constructieve samenwerking tussen bondsbestuur, bondsfunctionarissen en aangesloten sportscholen en clubs;
2. eenheid van beleid;
3. borgen en verstevigen van “dichtbij gevoel” van verenigingen en leden;
4. een interactieve strategische beleidscyclus die vanuit de input van alle betrokkenen leidt tot eenheid van beleid en gezamenlijke uitvoering, met ruimte voor de couleur locale bij de uitvoering;
5. een operationeel strategisch en collegiaal opererend bondsbestuur, dat heldere keuzen maakt en slagvaardig leiding geeft aan het proces van strategische doelrealisering;
6. een betrokken toezichthoudende algemene ledenvergadering (ALV), met reële invloed op strategische keuzen en voldoende zicht op de behaalde resultaten;

7. een organisatie met beleidsvoerend vermogen waarbij gebruik wordt gemaakt van een bondsbureau met een professionele directie en medewerkers.

In de bestuursprofielen zijn de volgende belangrijke beginselen geformuleerd:

1. Het bondsbestuur van de TBN is een beleidsvormend bestuur, waarbij de uitvoering van het beleid in grote mate is gedelegeerd aan het bondsbureau en het vrijwilligersapparaat van de bond. Binnen het bondsbestuur zijn de verschillende portefeuillehouders verantwoordelijk voor een specifiek beleidsterrein. De verschillende bondsfunctarissen in het land werken nauw samen met de bondsdirecteur in de uitvoering van het beleid.
2. Het bestuursmodel van de TBN, zoals men dat voorstaat, gaat uit van een functioneren op (strategische) hoofdlijnen c.q. een **beleidsvormend** bestuur (model Tack).

## Aanpak zelfevaluatie

Voor de zelfevaluatie zijn de volgende stappen gezet om de uitvoering ervan te realiseren:

1. Vaststelling inhoud en doelstelling van de evaluatie: Het houden van een evaluatie waarin zowel de zachte vaardigheden (interne samenwerking, persoonlijk gedrag, relatie met de achterban) als de harde vaardigheden (rol- en taak vastheid, activiteiten en prestaties van het bestuur) worden beoordeeld en vervolgens geanalyseerd. Het vaststellen van verbeterpunten om het bestuur effectiever te laten functioneren en voor structurele ontwikkeling;
2. De vragenlijst is door de bondsdirecteur naar de bestuursleden uitgezet met het verzoek om de vragenlijst anoniem en kritisch in te vullen. De vragenlijst bestond uit twee gedeeltes, de harde en zachte vaardigheden van besturen. Deze vaardigheden zijn ieder weer verdeeld in een aantal elementen met bijbehorende stellingen waarbij de bestuursleden met een waardering konden aangeven in welke mate een stelling van toepassing is binnen het bestuur/bond;
3. De totaalanalyse van de ingevulde vragenlijsten is verspreid onder de bestuursleden en gebruikt als input voor het verder vormgeven van de zelfanalyse;
4. Op grond van bovengenoemde analyse zijn onderwerpen naar voren gekomen waar met het oog op verbetering ervan in de toekomst aandacht aan kan worden besteed;
5. Opmaken en bespreking rapportage;
6. Om invulling te geven aan de uitgangspunten van het bestuursmodel zal richting ALV worden gecommuniceerd omtrent de uitkomsten van deze evaluatie.

---

**Resultaten evaluatie**

Uitgedrukt in een schaal van 1 (onvoldoende), 2 (matig), 3 (voldoende), 4 (goed) tot en met 5 (zeer goed) heeft de evaluatie de volgende resultaten opgeleverd:

	2024	2023	2022	2021
'gemiddelde score'	2,72	3,17	4,27	4,10
'harde vaardigheden'				
• Leiderschap:	2,60	2,81	4,42	4,19
• Ondernemerschap:	3,00	3,44	4,44	4,25
• Doelmatigheid:	2,45	3,13	4,13	3,94
• Controle:	3,23	3,63	4,56	4,28
'zachte vaardigheden'				
• Goed bestuur:	2,76	3,23	4,23	4,13
• Integriteit:	2,70	3,00	4,13	4,19
• Cultuur:	2,30	2,94	4,00	3,69

Alle vaardigheden worden lager gewaardeerd dan voorgaande jaren. Opgemerkt dient te worden dat niet alle bestuurders, maar 5 van de 7, de uitgezette vragenlijst ingevuld hebben geretourneerd.

Uit de analyse van de waardering en diverse opmerkingen komen vele elementen naar voren waar verbeterstappen kunnen worden gemaakt en men verwacht dat deze met een gewijzigde bestuurssamenstelling in 2025 daadwerkelijk zullen worden opgepakt:

**Leiderschap**

Er worden zaken voor de toekomst opgepakt maar dat kan beter en voor het goed uitvoeren van de visie op zowel breedte- en topsport is belangrijk aandachtspunt het genereren van meer financiële middelen; Meer aandacht voor kritische zelfreflectie; Het zijn van een bindende factor binnen de bond.

**Ondernemerschap**

Belangenbehartiging van de bond en haar leden vindt plaats maar kan beter; De groei van het ledenaantal is zeer beperkt en dient een belangrijk aandachtspunt te zijn.

**Doelmatigheid**

Verbetering van de eenduidigheid en effectiviteit van het beleid van het bestuur.

**Controle**

Het inzicht in de algehele financiële situatie is voldoende maar binnen de diverse beleidsterreinen is meer inzicht gewenst.

---

# TAEKWONDO BOND NEDERLAND

Postbus 4360  
2003 EJ Haarlem  
[www.taekwondobond.nl](http://www.taekwondobond.nl)  
[info@taekwondobond.nl](mailto:info@taekwondobond.nl)



---

## Goed bestuur

Er is wel aandacht voor diversiteit maar nog te weinig resultaat. Daarnaast is er in verhouding tot breedtesport te veel aandacht voor het belang van topsport geweest en is er te weinig aandacht voor hetgeen er binnen de bond speelt;

Door een goed voorbeeld te geven en meer resultaat te boeken zou het bestuur de cohesie tussen de diverse geledingen binnen de bond kunnen bevorderen. Met name op het gebied van communicatie is er nog veel afstand tussen bestuur en leden.

## Integriteit

Er is wel sprake van voldoende verantwoordelijkheidsgevoel maar daar wordt te weinig mee gedaan. Tussen enkele bestuurders heerst wantrouwen naar elkaar.

## Cultuur

Het hanteren en uitdragen van hoge ethische normen en de interne samenwerking worden gemiddeld als matig gewaardeerd. Bij een deel van het bestuur kan dit zeker aanzienlijk verbeteren;

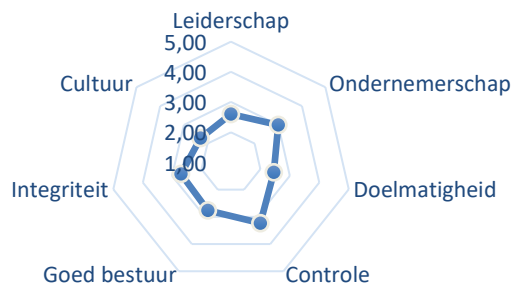
Interne samenwerking en onderlinge respect binnen een deel van het bestuur is zeer matig.

## **Rapportage**

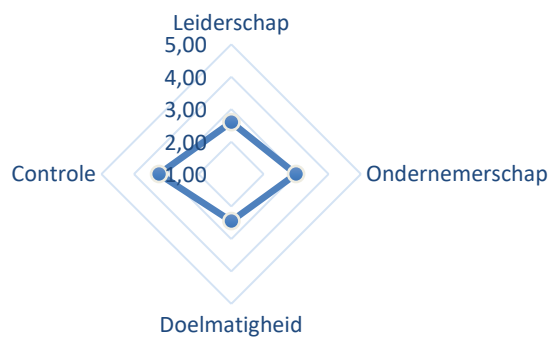
Rapportage van de resultaten van deze zelfevaluatie vindt plaats richting ALV.

Hieronder is de analyse te vinden van de individuele vragenlijsten voor de in 2024 uitgevoerde bestuurdersevaluatie. Deze analyse geeft enigszins een beeld van hoe de bestuursleden aankijken tegen het functioneren van het eigen bestuur.

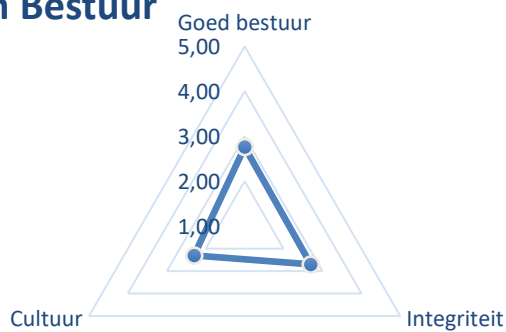
### Totaal Harde en Zachte Vaardigheden

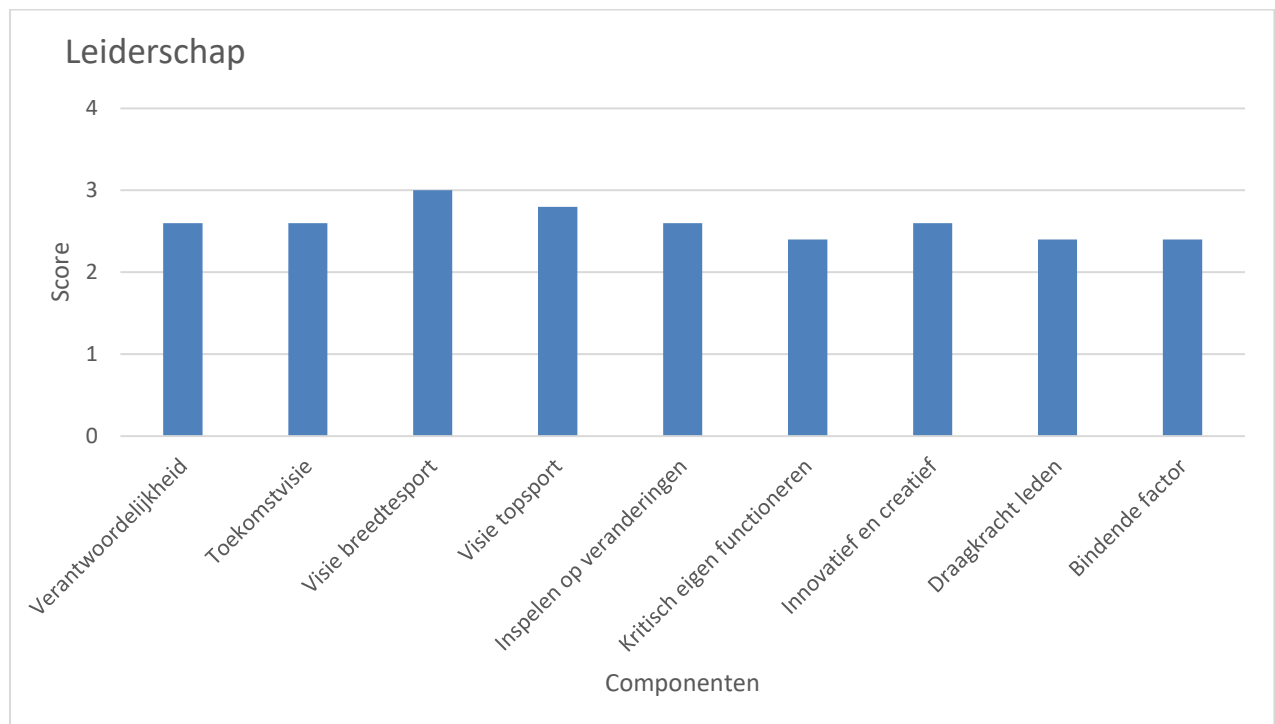
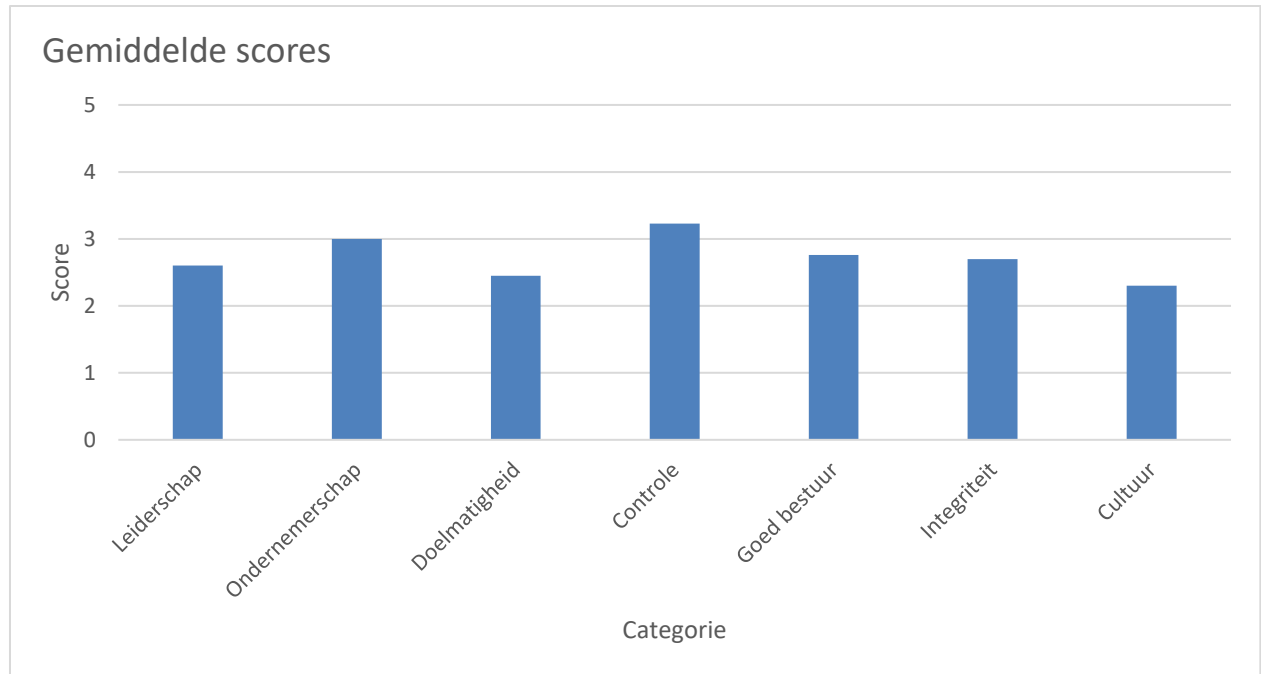


### Harde Vaardigheden Bestuur

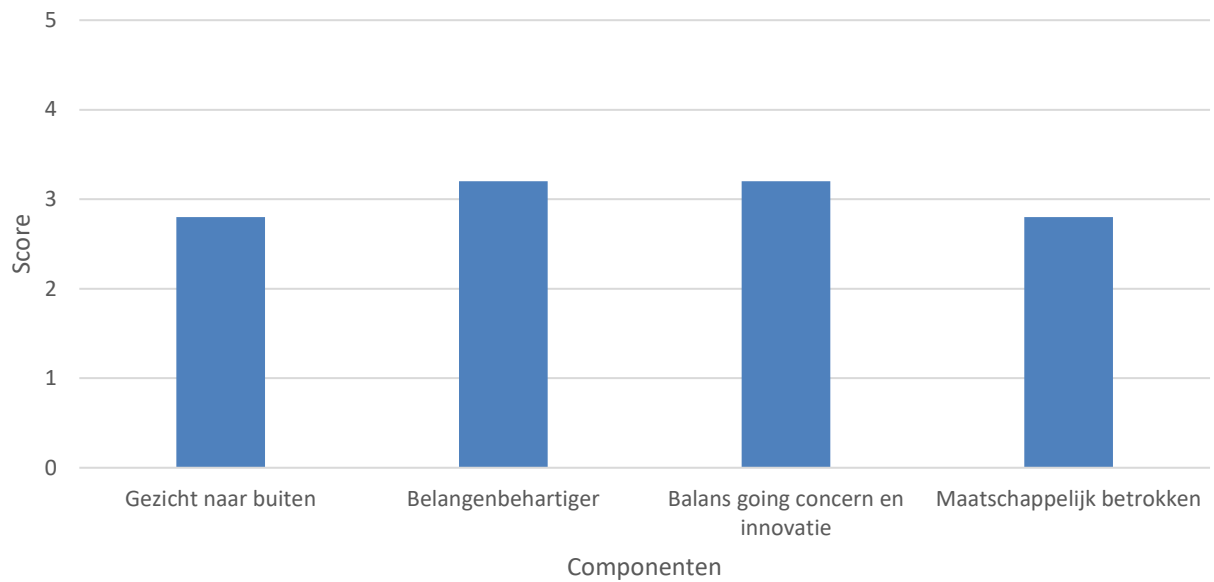


### Zachte Vaardigheden Bestuur





### Ondernemerschap



### Doelmatigheid

