



# Sportbestuurder Beroepscompetentieprofielen



## **Colofon**

### **Projectgroep**

- Alijd Vervoorn (SEC)
- Ruud Hekker (NOC\*NSF/ASK)
- Bas van der Heijden (NOC\*NSF/ASK)
- Jan Minkhorst (NOC\*NSF/ASK)
- Huibert Brands (NOC\*NSF)

### **Met dank aan**

- Marijke Fleuren
- Herman Meppelink
- Nathalie Verdult
- Rob Lof

### **Eindredactie**

Ruud Hekker (NOC\*NSF/ASK)

### **Samenstelling**

Alijd Vervoorn (SEC)

### **Deze uitgave is een product van**

NOC\*NSF

# Inhoudsopgave

<b>1. Algemene informatie</b>	<b>5</b>
A. Benamingen	5
B. Beschrijving van de sportbestuurder	5
C. Loopbaanperspectief	6
D. Trends en innovaties	6
<b>2. Overzicht van kerntaken en werkprocessen</b>	<b>8</b>
<b>3. Beschrijving van de kerntaken</b>	<b>9</b>
Kerntaak 1. Ontwikkelen van sportbeleid en strategie	9
Kerntaak 2. Leidinggeven aan de sportorganisatie	10
Kerntaak 3. Behartigen van belangen van de sportorganisatie	11
Kerntaak 4. Verantwoorden van uitvoering sportbeleid	12
Bijlage 1      Rollen van voorzitter, secretaris en penningmeester	13
Bijlage 2      Hulpblad voor het concretiseren van de competenties	14

# Toelichting gebruik beroepscompetentie profielen

In deze toelichting staat beschreven waarom dit document is opgesteld en wat de functie ervan is. Daarnaast staat beschreven wat een beroepscompetentieprofiel (BCP) is en hoe dit kan worden vertaald naar sportspecifieke BCP's.

## **Wat is de functie van dit BCP?**

De BCP's sportbestuurder is bovenal een inspiratiebron om de kwaliteit van goede sportbestuurders inzichtelijk te maken. Een belangrijke functie is de beschrijving van de sportbestuurder die nu en in de toekomst nodig is om sportorganisatie op lokaal, regionaal, nationaal en internationaal niveau te besturen. Tevens kan een BCP worden gebruikt bij het opstellen van profielschetsen voor het werven van capabele sportbestuurders. Sportbestuurders kunnen profielschetsen gebruiken om te reflecteren op hun eigen functioneren. Tenslotte kan een BCP worden inzet als instrument voor het meer profileren en positioneren van sportbestuurders, waarin een gemeenschappelijke taal wordt gecreëerd. Voor sportbestuurder kan ook sportbestuur worden gelezen, de beschreven kerntaken en competenties dienen door een bestuur als geheel te worden afgedekt.

## **Wat is een BCP?**

Een BCP beschrijft een ervaren functionaris, in dit geval een sportbestuurder. Een BCP geeft inzicht in de werkzaamheden en competenties die nodig zijn om een bepaalde functie te kunnen vervullen. In een BCP staan de kerntaken centraal. De kerntaken worden opgesplitst in een aantal werkprocessen. De competenties beschrijven de kwaliteiten die nodig zijn om de kerntaken te kunnen uitvoeren.

## **BCP's sportbestuurder**

De inhoud van de BCP's sportbestuurder wordt vastgesteld door de georganiseerde sport NOC\*NSF in samenspraak met haar leden. Voordat een sportbond een BCP gaat gebruiken moet deze eerst sportspecifiek worden gemaakt.

## **Sportspecifieke BCP's**

De georganiseerde sport (NOC\*NSF) is verantwoordelijk voor het ontwikkelen en onderhouden van de BCP's. Naast de BCP's voor bestuurders zijn er BCP's voor trainer-coaches, instructeurs en opleiders. Elke sportbond is verantwoordelijk voor het specificeren van de BCP's naar de eigen sportspecifieke situatie. Bonden die bijvoorbeeld geen gedecentraliseerde structuur hebben, zullen geen gebruik maken van de profielen voor regio- of districtsbestuurder. Het sportspecifiek maken van de profielen gebeurt door de algemene bewoordingen in het BCP te vervangen door sportspecifieke aanduidingen.

# 1. Algemene informatie

In dit hoofdstuk staat een korte typering van een sportbestuurder en de verschillende werkomgevingen (lokaal, regionaal, nationaal en internationaal) waarin hij actief is, beschreven. De werkomgeving is van invloed op de inhoud van de kerntaken (hoofdstuk 3) en de benodigde competenties (hoofdstuk 4).

## A. Benamingen

- Lokaal en regionaal sportbestuurder: verenigingsbestuurder,
- Regionaal sportbestuurder: districtsbestuurder, afdelingsbestuurder, regiobestuurder
- Nationaal sportbestuurder: bondsbestuurder, bestuurder van een nationale koepel
- Internationaal sportbestuurder: bestuurder van een internationale koepel, bestuurder van een wereld- of Europese federatie, lid van geleding van een internationaal bestuur.

NB in dit profiel zijn leden van permanente of tijdelijke bestuurscommissies, zoals technische commissies of evenementen commissies, niet opgenomen.

## B. Beschrijving van de sportbestuurder

Werkomgeving	<p>De lokale sportbestuurder maakt deel uit van een verenigingsbestuur. In een aantal gevallen betreft het een stichtingsbestuur. Kenmerkend voor bestuur op lokaal niveau is de directe binding met de sporters en sportpraktijk. Lokale sportbestuurders vervullen vaak ook uitvoerende taken.</p> <p>De regionale sportbestuurder maakt deel uit van een bestuur of bestuur van een regionale geleding van de sportbond vaak district, afdeling of regio genoemd. Kenmerkend voor regionaal niveau is de middenpositie tussen verenigingen en de landelijke organisatie. Het komt voor dat er sprake is van tegengestelde belangen tussen verenigingen en de landelijke organisatie. Sommige regionale besturen zijn geen rechtspersoon en vallen wat betreft aansprakelijkheid onder de landelijke organisatie.</p> <p>De nationale sportbestuurder maakt deel uit van het bestuur van een sportkoepel (NOC*NSF) of sportbond. Kenmerkend voor een nationaal bestuur is de grotere afstand tot de leden. Veel nationale besturen beschikken over een bondsbureau met betaalde krachten voor de uitvoering van de werkzaamheden.</p> <p>De internationale sportbestuurder kunnen bestuurslid zijn van het IOC, IPC, een internationale federatie op wereldniveau (FIFA, FINA, etc.) en/of Europees niveau (UEFA, LEN, etc.) of een internationale multisport organisatie (GAISF, ASOIF, AIOWF, IPC). De in dit profiel beschreven bestuurders hebben zitting in besluitvormende organen zoals de board, executive committee en de council.</p> <p>Kenmerkend voor een internationale bestuursomgeving is uiteraard de gemêleerde samenstelling wat betreft de verschillende nationaliteiten van de bestuurders. Dit heeft invloed op de bestuurscultuur en de communicatie.</p>
Typerende houding	<p>De sportbestuurder is integer, heeft gevoel voor verhoudingen en is zich bewust van de grote verantwoordelijkheid die hij draagt ten opzichte van de betreffende sport en de organisatie die hij vertegenwoordigt in het bijzonder.</p>
Verantwoordelijkheden en rollen	<p>De sportbestuurder draagt verantwoordelijkheid voor het ontwikkelen en uitvoeren van het beleid. Dit doet hij op basis van de wensen en behoeften van de leden en relatie tot ontwikkelingen die mogelijk van invloed zijn op de sportorganisatie en haar sportaanbod. Het vaststellen van het beleid geschiedt in organisaties met een verenigingsstructuur door de ledenvergadering. De ledenvergadering stelt het bestuur aan. Voor het ontwikkelen en uitvoeren van het beleid maakt een bestuur doorgaans gebruik van ondersteuning van betaalde en onbetaalde deskundigen (managers en uitvoerders). De eindverantwoordelijkheid voor het functioneren van deze deskundigen ligt bij het bestuur. Sportbestuur op alle niveaus is doorgaans onbezoldigd.</p>

	<p>Een sportbestuurder vervult meerdere rollen. Rollen die worden onderscheiden zijn de communicatierol (informerende van betrokkenen), de weerbaarheidsrol (aanpakken van problemen op een zorgvuldige en consistente wijze, durven op te treden), beleids- en procesrol (bepalen van strategie en beleid) en de voorbeeldrol (geven van het goede voorbeeld).</p> <p>Een andere onderverdeling is het onderscheid tussen het dagelijks bestuur en het voltallige bestuur. Het dagelijks bestuur is gemachtigd beslissingen te nemen die geen of weinig uitstel verdienen. Meestal bestaat het dagelijks bestuur uit de voorzitter, secretaris en penningmeester van het bestuur, dit is vastgelegd in statuten. De voorzitter, secretaris en penningmeester zijn bestuursfuncties die bepaalde werkzaamheden met zich meebrengen. Voor een korte toelichting zie bijlage 1.</p>
Complexiteit	<p>De impact van sport op de maatschappij is groot, dit geldt voor alle onderscheiden bestuursniveaus. Daarbij kan worden gedacht aan de opvoedkundige waarden van sport, het belang van een veilig sportklimaat, de voorbeeldfunctie van sport en alle commerciële belangen. Deze impact maakt dat sportbestuur verder reikt dan het zorgen voor een passend sportaanbod voor de leden.</p> <p>Bovendien is het mogelijk dat de leden verschillende wensen hebben ten aanzien van het (breedte- en top)sportaanbod en in het verlengde daarvan in de verdeling van de beschikbare middelen. Dit wordt versterkt door sociale ontwikkelingen in de zin van individualisering, intensivering en informalisering, zoals onderscheiden door het CPB. Een complexiteit van andere orde is het gegeven dat een bestuur bestaande uit deskundige vrijwilligers verantwoordelijk is voor het aansturen van betaalde en niet betaalde deskundigen.</p>
Wettelijke vereisten	
Branchevereisten	<p>Houdt zich aan de statuten en het huishoudelijk reglement van de betreffende sportorganisatie.</p> <p>Houdt zich aan de code 'goed sportbestuur' (NOC*NSF)</p> <p>Draagt bij aan een (sociaal) veilig sportklimaat.</p>

## C. Loopbaanperspectief

Hoewel een ontwikkeling van lokaal via regionaal, nationaal naar internationaal sportbestuur logisch lijkt en ook voor komt, is de omgekeerde weg minstens zo perspectiefrijk. Het niveau waarop wordt bestuurd moet vooral voor de betreffende persoon aansprekend zijn. Elke niveau kent eigen specifieke uitdagingen.

## D. Trends en innovaties

Hieronder staan relevante ontwikkelingen voor sportbestuurders beschreven. Deze ontwikkelingen kunnen van invloed zijn op hun functioneren.

Internationale sportontwikkelingen	Internationale organisatie (IOC, IPC) federaties (wereld en Europees) en afspraken (SportAccord) beïnvloeden in toenemende mate het beleid van nationale sportbonden.
Nationale sportontwikkelingen	Nederland heeft de ambitie om in 2016 een sportland op Olympische niveau te zijn en in 2028 de Olympische Spelen te organiseren.
Beleids overheid	<p>Het sportbeleid van VWS (2012) is gericht op sportparticipatie (sport in de buurt en een veiliger sportklimaat) en topsport (behalen en behouden van een mondiale top 10 positie). Het Olympisch Plan 2028 wordt onderschreven en ondersteund door meerdere departementen.</p> <p>Ook op gemeentelijk en provinciaal niveau speelt sport een belangrijke rol. Ontwikkeling, beheer en onderhoud van sportaccommodaties vraagt om plannen en budgetten op langere termijn. Bovendien wordt sport vaker ingezet als middel voor het realiseren van maatschappelijke en sociale doelen.</p>
Marktontwikkelingen	De maatschappelijke, commerciële en financiële belangen in de sport zijn groot en

	nemen nog steeds toe. Dit geldt zeker voor de internationale topsport maar ook in toenemende mate voor sport op landelijk, regionaal en lokaal niveau. De invloed van 'financiers' met grote belangen maken sportbestuurders kwetsbaar (commercialisering van de sport). Ook de (financiële) gevolgen van incidenten en beslissingen worden groter en leiden tot rechtszaken (juridisering van de sport).
Technologische ontwikkelingen	Alle handelingen van sportbestuur zijn openbaar en leiden in toenemende mate tot reacties en publieke opinies. ICT-mogelijkheden zoals sociale media, brengen dit en de sport bij een nog groter publiek. Alles wat met sport en sportbestuur te maken heeft, wordt op deze manier sneller en directer gecommuniceerd dan voorheen het geval was (mediatisering van de sport).
Bedrijfsorganisatorische ontwikkelingen	Er is sprake van een toenemende professionalisering van sportorganisaties, dit geldt zowel voor internationale, nationale maar ook regionale en lokale sportorganisaties. Voorbeeld van professionalisering op lokaal niveau is de steeds verdere inburgering van de verenigingsmanager.
Ontwikkelingen in bestuurlijk functioneren	De rol van bestuurders verandert wanneer het management en de uitvoering van het werk in toenemende mate geschiedt door betaalde professionals. Professionalisering vraagt om een veranderende rol van de sportbestuurder. De bestuurder blijft verantwoordelijk voor het proces en de resultaten van het beleid maar zal de aansturing en uitvoering daar waar mogelijk delegeren. Besturen op hoofdlijnen betekent niet dat de bestuurder verder van de sport af moet komen te staan.  De toegenomen complexiteit van sportbestuur in de zin van commercialisering, juridisering, mediatisering en professionalisering van de organisatie trekt een zware wissel op sportbestuurders. Dit gegeven en de individuele afweging die elke potentiële sportbestuurder zal maken om zich verkiesbaar te stellen leidt soms tot een tekort aan sportbestuurders.

## 2. Overzicht van kerntaken en werkprocessen

Dit hoofdstuk geeft een overzicht van de kerntaken en werkprocessen die kenmerkend zijn voor sportbestuur op lokaal, regionaal, nationaal en internationaal niveau.

Een kerntaak is een kenmerkende taak. Het betreft een substantieel deel van de werkzaamheden naar omvang, tijdsbeslag, belang en/ of frequentie.

Een werkproces is een afgebakend onderdeel van een kerntaak dat leidt tot een resultaat.

### Sportbestuur(der)

Kerntaak	Werkproces
Kerntaak 1. Ontwikkelen van sportbeleid en strategie	1.1 Bepaalt de toekomstvisie
	1.2 Analyseert relevante ontwikkelingen
	1.3 Formuleert sportbeleidsdoelen en -plannen
Kerntaak 2. Leidinggeven aan de sportorganisatie	2.1 Werkt samen met collega-bestuurders
	2.2 Motiveert en stimuleert betrokkenen
	2.3 Initieert de uitvoering van het sportbeleid
Kerntaak 3. Behartigen van belangen van de sportorganisatie	3.1 Draagt beleid van sportorganisatie uit
	3.2 Representeert de sportorganisatie
	3.3 Legt en onderhoudt externe contacten
Kerntaak 4. Verantwoorden van uitvoering van sportbeleid	4.1 Evalueert de uitvoering en het resultaat van het sportbeleid
	4.2 Stelt sportbeleid bij indien nodig
	4.3 Rapporteert over de uitvoering en het resultaat van het sportbeleid



### 3. Beschrijving van de kerntaken

#### Kerntaak 1. Ontwikkelen van sportbeleid en strategie

Werkprocessen	Beschrijving werkprocessen
1.1 Bepaalt de toekomstvisie	<p>Proces</p> <p>De sportbestuurder organiseert een proces met als uitkomst een helder en concreet geformuleerd beeld van waar het met de sportorganisatie naar toe moet. Centraal staan hierbij de wensen en behoeften van de leden. Vervolgens bepaalt de sportbestuurder op basis van de verkregen input koers en strategie en houdt de focus vast.</p> <p>Resultaat</p> <p>Een duidelijke stip op de horizon.</p>
1.2 Analyseert relevante ontwikkelingen	<p>Proces</p> <p>De sportbestuurder herkent ontwikkelingen die relevant zijn voor de sport en de sportorganisatie, duidt ze en schat ze op waarde.</p> <p>Resultaat</p> <p>Een overzicht van actuele en relevante ontwikkelingen.</p>
1.3 Formuleert sportbeleidsdoelen en – plannen	<p>Proces</p> <p>De sportbestuurder formuleert samenhangende doelstellingen voor de lange, middellang en kortere termijn, maakt ze SMART en verduidelijkt ze aan betrokkenen.</p> <p>Resultaat</p> <p>Een set samenhangende en gedragen beleidsdoelen voor de lange, middellang en kortere termijn.</p>

**Competentie** die nodig is om kerntaak 1 uit te voeren:

*Competentie: Ontwikkelen van sportbeleid en strategie*

De sportbestuurder is in staat op een adequate manier het beleid van een (lokale, regionale, nationale of internationale) sportorganisatie (mede) te bepalen.

- Geeft de richting aan c.q. plaatst de stip op de horizon voor de sportorganisatie
- Verwoordt visie en missie van de sportorganisatie
- Toont inzicht en visie op ontwikkelingen in de sport
- Signaleert sportontwikkelingen en speelt daarop in
- Handelt in het belang van de betreffende sport(en)
- Signaleert (maatschappelijke, economische, politieke, demografische) ontwikkelingen die van invloed kunnen zijn op sport en de sportorganisatie
- Formuleert strategische, realistische beleidsdoelen
- Bepaalt vraaggericht het sportbeleid
- Luistert naar wensen en behoeften van leden c.q. lidorganisaties
- Brengt onderscheidende expertise op bepaald beleidsterrein in
- Gebruikt kennis (zoals sportrecht, financiën, technologie, marketing en communicatie)
- Toont sporthistorisch en –politiek inzicht.
- Raadpleegt kennisbronnen/deskundigen
- Verwoordt eigen leerbehoeften
- Reflecteert op het eigen handelen

## Kerntaak 2. Leidinggeven aan de sportorganisatie

Werkprocessen	Beschrijving werkprocessen
2.1 Werkt samen met collega-bestuurders	Proces De sportbestuurder werkt op opbouwende wijze samen met collega-bestuurders. Hij gaat lastige kwesties niet uit de weg. Resultaat Een goede samenwerking in het bestuur.
2.2 Motiveert en stimuleert betrokkenen	Proces De sportbestuurder is een verbinder. Hij geeft zodanig leiding aan (betaalde en onbetaalde) betrokkenen dat deze zich maximaal inzetten voor de sportorganisatie. Hij voorkomt zoveel als mogelijk problemen en als ze er toch zijn dan pakt hij ze aan. Resultaat Een efficiënt werkende sportorganisatie.
2.3 Initieert de uitvoering van het sportbeleid	Proces De sportbestuurder zorgt er voor dat het beleid kan worden uitgevoerd binnen de gestelde kaders. Hij draagt bestuurstaken over om zodoende tot een evenwichtige werkverdeling te komen en continuïteit te garanderen. Resultaat Een effectieve uitvoering van het beleid.

**Competentie** die nodig is om kerntaak 2 uit te voeren:

*Competentie: Leidinggeven aan de sportorganisatie*

De sportbestuurder is in staat op een adequate manier leiding te geven aan de sportorganisatie.

- Werkt op constructieve wijze samen met andere bestuursleden
- Toont leiderschap
- Gaat sportief en respectvol om met alle betrokkenen
- Delegeert werkzaamheden
- Draagt bestuurstaken over
- Geeft professionals voldoende ruimte en sturing
- Faciliteert en waardeert vrijwilligers
- Toont zich geïnteresseerd en begaan met de ander
- Voorkomt waar mogelijk problemen
- Inspireert anderen
- Geeft het goede voorbeeld
- Stelt prioriteiten, maakt onderscheid tussen hoofd- en bijzaken
- Neemt beslissingen, ook als ze cruciaal en lastig zijn
- Durft op te treden, gaat weerstand niet uit de weg
- Lost problemen in samenspraak met betrokkenen op
- Toont zich standvastig en consistent in zijn beslissingen
- Maakt indien nodig gebruik van verschillende gesprekstechnieken
- Komt afspraken na
- Gaat vertrouwelijk om met persoonlijke informatie
- Reflecteert op het eigen handelen

## Kerntaak 3. Behartigen van belangen van de sportorganisatie

Werkprocessen	Beschrijving werkprocessen
3.1 Draagt beleid van sportorganisatie uit	Proces De sportbestuurder grijpt gelegenheden aan om het beleid van de sportorganisatie, inspirerend en afgestemd op de gesprekspartner uit te dragen. Resultaat Een duidelijk en overtuigend beeld van het sportbeleid.
3.2 Representeert de sportorganisatie	Proces De sportbestuurder vertegenwoordigt tijdens formele en informele gelegenheden de sportorganisatie op correcte wijze. Resultaat Een representatie van de sportbestuurder die bijdraagt aan de belangen en het imago van de sportorganisatie.
3.3 Legt en onderhoudt externe contacten	Proces De sportbestuurder netwerkt bewust en op systematische wijze door contacten te leggen en te onderhouden. Resultaat Een actueel netwerk.

**Competentie** die nodig is om kerntaak 3 uit te voeren:

*Competentie: Behartigen van belangen van de sportorganisatie*

De sportbestuurder is in staat op een adequate manier de belangen van de sportorganisatie zowel in- als extern te behartigen.

- Draagt bij aan een positief imago van de sportbestuurder
- Representeert de sportorganisatie
- Toont inzicht in en respect voor bestuurlijke verhoudingen
- Lobbyt voor de belangen van de sportorganisatie
- Overlegt met andere sportorganisaties
- Overlegt met organisaties uit de omgeving
- Verbindt sporters, sportaanbieders, overheden en commercie
- Legt op natuurlijke en gemakkelijke wijze contact
- Ziet de relevantie van bepaalde contacten
- Houdt rekening met culturele verschillen
- Communiqueert zowel mondeling, schriftelijk als non-verbaal effectief
- Kleedt zich gepast en houdt zich aan etiquette
- Vraagt feedback
- Reflecteert op het eigen handelen

## Kerntaak 4. Verantwoorden van uitvoering sportbeleid

Werkprocessen	Beschrijving werkprocessen
4.1 Evalueert de uitvoering en het resultaat van het sportbeleid	Proces De sportbestuurder zorgt regelmatig voor een systematische evaluatie van het proces en resultaat van de uitvoering van het sportbeleid. De resultaten van de evaluatie vormen input voor de ontwikkeling of bijstelling van het sportbeleid, Resultaat Een objectieve beleidsevaluatie.
4.2 Stelt het sportbeleid bij indien nodig	Proces De sportbestuurder neemt op basis van de resultaten van de evaluatie beslissingen over het al dan niet bijstellen van het beleid. Resultaat Een onderbouwde beleidsbeslissing.
4.3 Rapporteert over de uitvoering en het resultaat van het sportbeleid	Proces De sportbestuurder legt verantwoording af aan de leden over de uitvoering van het sportbeleid. Resultaat Een jaarverslag en jaarrekening.

**Competentie** die nodig is om kerntaak 4 uit te voeren:

*Competentie: Verantwoorden van uitvoering sportbeleid*

De sportbestuurder is in staat op een adequate wijze verantwoording af te leggen over het gevoerde sportbeleid.

- Evalueert het proces en resultaat van de uitvoering van het beleid
- Houdt overzicht over de uitvoering en implementatie van het beleid
- Trekt conclusies op basis van beleidsevaluaties
- Beïnvloedt besluitvorming om doel te bereiken
- Presenteert voortgang beleid aan belanghebbenden
- Draagt verantwoordelijkheid voor de beleidsresultaten
- Houdt zich aan de beroepscode
- Reflecteert op het eigen handelen

## Bijlage 1 Rollen van voorzitter, secretaris en penningmeester

### **Inleiding**

De functies van voorzitter, secretaris en penningmeester worden in besturen onderscheiden. Hieronder staan in het kort kenmerkende werkzaamheden. De exacte invulling van de werkzaamheden verschilt mede als gevolg van de eigenschappen van de betreffende persoon, onderlinge werkafspraken en de invloed van de werkomgeving.

### **Voorzitter**

De voorzitter vertegenwoordigt de sportorganisatie, bewaakt de naleving van de statuten en huishoudelijk reglement, bewaakt doelstelling van organisatie, geeft leiding aan het bestuur (zit de bestuursvergaderingen voor) en spreekt bestuursleden aan op hun functioneren en staat boven de partijen.

### **Secretaris**

De secretaris ziet toe op of zorgt voor de correcte verslaglegging en correspondentie namens het bestuur, informatievoorziening en administratie (met uitzondering van de financiële administratie) en archief. Let op naleving van alle formele en reglementaire zaken zoals registratie bij de Kamer van Koophandel.

### **Penningmeester**

De penningmeester beheert de geldmiddelen van de sportorganisatie en draagt zorg voor een inzichtelijke financiële administratie. Hij houdt het bestuur op de hoogte van de financiële zaken, beoordeelt onkostendeclaraties van de overige bestuursleden, int contributie, regelt verzekeringen, belastingen, heffingen en dergelijke.

## Bijlage 2 Hulpblad voor het concretiseren van de competenties

Een competentie krijgt betekenis en verdere inhoud door de context. Om de competenties te specificeren is het van belang om na te gaan wat een bepaalde omgeving toevoegt/ vereist van een competentie. Bijvoorbeeld 'Signaleert (maatschappelijke, economische, politieke, demografische) ontwikkelingen die van invloed kunnen zijn op sport en de sportorganisatie kan lokaal, regionaal, nationaal en internationaal tot andere uitkomsten leiden.

Lokaal	Regionaal	Nationaal	Internationaal
1.Ontwikkelen van sportbeleid			
Geeft de richting aan c.q. plaatst de stip op de horizon voor de sportorganisatie			
Verwoordt visie en missie van de sportorganisatie			
Toont inzicht en visie op ontwikkelingen in de sport			
Signaleert sportontwikkelingen en speelt daarop in			
Handelt in het belang van de betreffende sport(en)			
Signaleert (maatschappelijke, economische, politieke, demografische) ontwikkelingen die van invloed kunnen zijn op sport en de sportorganisatie			
Formuleert strategische, realistische beleidsdoelen			
Bepaalt vraaggericht het sportbeleid			
Luistert naar wensen en behoeften van leden c.q. lidorganisaties			
Brengt onderscheidende expertise op bepaald beleidsterrein in			
Gebruikt kennis (zoals sportrecht, financiën, technologie, marketing en communicatie)			

Toont sporthistorisch en –politiek inzicht			
Raadpleegt kennisbronnen/deskundigen			
Verwoord eigen leerbehoeften			
Reflecteert op eigen handelen			

Lokaal	Regionaal	Nationaal	Internationaal
2. Behartigen van belangen van de sportorganisatie			
Draagt bij aan een positief imago van de sportbestuurder			
Representeert de sportorganisatie			
Toont inzicht in en respect voor bestuurlijke verhoudingen			
Lobbyt voor de belangen van de sportorganisatie			
Overlegt met andere sportorganisaties			
Overlegt met organisaties uit de omgeving			
Verbindt sporters, sportaanbieders, overheden en commercie			
Legt op natuurlijke en gemakkelijke wijze contact			
Ziet de relevantie van bepaalde contacten			
Houdt rekening met culturele verschillen			

Communiceert zowel mondeling, schriftelijk als non-verbaal effectief			
Kleedt zich gepast en houdt zich aan etiquette			
Vraagt feedback			
Reflecteert op eigen handelen			



Lokaal	Regionaal	Nationaal	Internationaal
3. Leiding geven aan de sportorganisatie			
Werkt op constructieve wijze samen met andere bestuursleden			
Toont leiderschap			
Gaat sportief en respectvol om met alle betrokkenen			
Delegeert werkzaamheden			
Geeft professionals voldoende ruimte en sturing			
Faciliteert en waardeert vrijwilligers			
Toont zich geïnteresseerd en begaan met de ander			
Inspireert anderen			
Geeft het goede voorbeeld			
Stelt prioriteiten, maakt onderscheid tussen hoofd- en bijzaken			
Neemt beslissingen, ook als ze cruciaal en lastig zijn			
Durft op te treden, gaat weerstand niet uit de weg			
Toont zich standvastig en consistent in zijn beslissingen			
Maakt indien nodig gebruik van verschillende gesprekstechnieken			
Komt afspraken na			

Gaat vertrouwelijk om met persoonlijke informatie			
Reflecteert op eigen handelen			

Lokaal	Regionaal	Nationaal	Internationaal
4. Verantwoorden van uitvoering sportbeleid			
Evalueert het proces en resultaat van de uitvoering van het beleid			
Houdt overzicht over de uitvoering en implementatie van het beleid			
Trekt conclusies op basis van beleidsevaluaties			
Beïnvloedt besluitvorming om doel te bereiken			
Presenteert voortgang beleid aan belanghebbenden			
Draagt verantwoordelijkheid voor de beleidsresultaten			
Houdt zich aan de beroepscode			
Reflecteert op eigen handelen			





Nederlands  
Olympisch Comité  
Nederlandse  
Sport Federatie

