

## LEDENRAAD NSIJP

### Eindrapportage - Evaluatiecommissie WK begeleidingsteam

In overleg met het bestuur van het NSIJP is er door het dagelijks bestuur van de Ledenraad een onafhankelijke onderzoekscommissie ingesteld om het gebeurde rondom het WK begeleidingsteam in de aanloop naar de WK 2023 te evalueren.

De commissie heeft bestaan uit een vijftal - uit de Ledenraadsleden - bestaande leden en werd in logistieke zin ondersteund door de secretaris van het DB van de Ledenraad.

De commissie heeft bij haar evaluatie als leidraad gehanteerd de als bijlage aan deze rapportage gevoegde - door NSIJP bestuur en dagelijks bestuur Ledenraad in gezamenlijk overleg opgestelde - opdrachtformulering.

Door de commissie is - in wisselende samenstelling - in de periode van 5 september tot en met 5 oktober jl. gesproken met alle huidige en toentertijd fungerende bestuursleden, de voormalige leden van het WK begeleidingsteam en op eigen verzoek met een tweetal niet direct bij het WK begeleidingsteam betrokken NSIJP leden.

#### De opdrachtformulering

- *Beschrijf - voorzover relevant - de aanloop en de gang van zaken die hebben geleid tot de beëindiging van deelname aan het WK begeleidingsteam door de voormalige leden van dat team*

Het bestuur in de huidige samenstelling is sedert de Ledenraadsvergadering van maart 2022 in functie. In de zomermaanden van 2022 is vervolgens ten behoeve van het WK begeleidingsteam 2023 door het bestuur de vacature Chef de Mission (hierna: CdM) opengesteld, aan de hand van de reeds enkele jaren binnen het NSIJP voor deze functie gehanteerde functieomschrijving. Voor deze vacature heeft zich één kandidaat gemeld. Met deze kandidaat, die enerzijds over de nodige WK ervaring beschikt en anderzijds ook goed ingevoerd is in alle geledingen van het NSIJP heeft een gesprek plaatsgevonden, waarbij voorzitter en sportcommissaris aanwezig waren. Hierbij was uitdrukkelijk waardering voor de betrokkenheid, kennis en kunde van de betreffende kandidaat. Voor een functie als CdM werd evenwel getwijfeld of deze kandidaat wel in voldoende mate beschikte over de juiste vaardigheden die voor een CdM van belang werden geacht. Genoemde kandidaat werd wel geschikt bevonden voor de functie van Teamleader Sport (hierna: TS), welke functie zij desgevraagd bereid was op zich te nemen in het WK begeleidingsteam.

Toen ook een tweede sollicitatieronde geen verdere beschikbare kandidaten opleverde voor de functie van CdM is via de voorzitter van het NSIJP contact gelegd met een hem - privé goed - bekende trainer/ruiter uit de (para)dressuur wereld die binnen de paralympische sport al vele jaren als bondscoach voor het Nederlandse Paralympische team fungeert. Deze optie - waaraan ook een budget diende te worden gekoppeld - is in november 2022 aan de Ledenraad voorgelegd en aldaar geaccordeerd.

De idee was dat met deze kandidaat voor de functie van CdM ook op de langere termijn binnen het NSIJP een ontwikkelingstraject zou kunnen worden opgezet om te komen tot een verdere professionalisering van de sport; dit waar het gaat om de Nederlandse WK deelname. Hieraan zou - onder meer - een opleidingstraject voor de TS en teamleader Jeugd/Fokkerij (hierna: TF) worden gekoppeld met als doel deel uit te gaan maken van het beoogde professionaliseringstraject en -wellicht - op termijn toe te groeien naar de functie van CdM.

TF is - mede op basis van haar eerdere ervaring op de WK 2019 - benaderd voor min of meer dezelfde functie in dit begeleidingsteam.

TF en TS kennen elkaar goed en kennen ook elkaars sterke en minder sterke punten. De onderlinge taakverdeling werd besproken, was wederzijds duidelijk en werd onderling vastgelegd.

Contactpersoon van het WK begeleidingsteam was de Sportcommissaris (hierna: SCs); voor de CdM was ook de voorzitter (hierna VZ) nog in beeld als 2<sup>e</sup> contactpersoon. Voor het vervolg is relevant om te benoemen dat de VZ feitelijk nog niet eerder daadwerkelijk betrokken is geweest bij een WK van het NSIJP.

TS werd door de SCs gevraagd om te fungeren als coördinator van het WK begeleidingsteam; bekend is dat zij dergelijke taken zorgvuldig uitvoert.

Het team gaat vervolgens van start met online vergaderingen, telefoonsessies en het uitwisselen van e-mail; terugrapportage verliep via de SCs.

In de eerste maanden van 2023 spelen op het persoonlijk vlak bij VZ - SCs - CdM ieder voor zich een aantal zaken die een behoorlijke impact hebben en waardoor hun tijdsinzet voor het NSIJP gelimiteerd is. TS en TF geven aan hiermee voor wat betreft VZ en CdM niet bekend te zijn geweest. Daarnaast vragen ook de perikelen rondom de locatie en - als gevolg daarvan wijzigende - opzet van het NK in een WK jaar veel aandacht van met name de SCs.

Het WK begeleidingsteam is onderwijl doende om met elkaar haar draai te vinden en gaandeweg komt er met enige regelmaat een aantal vragen naar voren dat beantwoording behoeft. TS die de coördinatie heeft, krijgt - naar haar inzicht - telkenmale niet voldoende antwoord op de vragen die zij stelt.

In deze fase komt dan een aantal problemen samen, zo is er bij TS en TF onvoldoende beeld van de rol van de CdM binnen het WK begeleidingsteam (hierna: WKBT). Voor de CdM, SCs en VZ is die onduidelijkheid veel minder.

Waar TS en TF veeleer uitgaan van de bestaande functie-omschrijving, hebben VZ, SCs én CdM een beeld voor ogen dat vooral aansluit bij de specifieke kwaliteiten van de CdM én waarbij rekening wordt gehouden met het feit dat CdM feitelijk geen enkele ervaring c.q. kennis heeft met en van het IJslanse Paard, de wereld eromheen en het specifieke wedstrijdscircuit.

Een volgende hobbel die opdoemt, is het feit dat er binnen het WKBT sprake is van persoonlijkheden die elkaar enerzijds niet (goed) kennen (TS en CdM) en anderzijds ook niet voor elkaar gekozen hebben. Er ontstaan irritaties over en weer. Enerzijds voelt TS zich - doordat haar vragen aan CdM - SCs en VZ niet (voldoende) worden beantwoord - niet serieus genomen én niet gehoord, terwijl anderzijds de verantwoordelijkheid voor een goed verloop wel zwaar op haar drukt en zij te maken heeft met tenminste twee betrokkenen die geen enkele ervaring hebben met het organiseren van een WK en de rol die de FEIF in dat verband heeft. Herhaaldelijk worden - in haar ogen - relevante vragen niet beantwoord of op de lange baan geschoven. Hier wreekt zich ook een - evident - verschillende werkstijl, ook waar het de SCs betreft. Anderzijds roepen de - vele - vragen met de nodige regelmaat irritatie op bij in ieder geval SCs, VZ en CdM omdat niet steeds dezelfde mate van urgentie wordt ervaren.

Ten aanzien van het voorziene opleidingstraject worden in deze fase (nog) geen stappen ondernomen.

Dan blijkt ook nog dat - iets wat door TS en TF als heel wezenlijk wordt gezien - de CdM, vanwege het feit dat zij - mede - door de VZ van info wordt voorzien, ervanuit is gegaan dat de WK pas op maandag begint, in plaats van op de voorafgaande vrijdag wanneer het team zich met paarden en toebehoren meldt. Voor het TS en TF komt deze info - begin mei - als een schok en dit wordt door beiden als een groot probleem ervaren; het feit dat dit gegeven - kennelijk - reeds langer bij SCs bekend was - en niet met TS en TF gecommuniceerd, voelde andermaal als - tenminste - het volgen van verschillende sporen.

Voorts bleek CdM niet op de hoogte van het feit dat er op WK naast een sportequipe ook sprake is van een fokkerij equipe en zag zij - eenmaal met dat feit bekend geraakt - voor zichzelf daarin geen rol weggelegd. Al met al zaken die bij TS en TF de nodige onrust opriepen, temeer daar zij zich in hun zorgen daaromtrent onvoldoende gehoord voelen door SCs en VZ.

Onderwijl was er bij CdM sprake van een hoog oplopende irritatie jegens TS omdat er anderzijds (overigens ook bij SCs en VZ) het gevoel was ontstaan dat TS stelselmatig taken aan zich trok die haar niet toekwamen. Zodoende werd er op verzoek van CdM een - digitale - bijeenkomst belegd waarbij het WKTB aanwezig was evenals de SCs en waarbij VZ vooral een bemiddelende rol zou gaan vervullen.

Tijdens deze bijeenkomst kwam TS met een voorstel dat voor CdM voelde alsof zij door TS compleet buiten spel werd gezet en zij - de door haar, SCs en VZ - voorziene rol niet zou kunnen gaan vervullen . Dit werd

overigens door Scs en Vz evenzo ervaren en ook door hen als een 'no-go' gezien. Aan de hand van de - duidelijke en negatieve - reactie die TS op haar voorstel ontving, was voor TS de maat vol en volgde een uitbarsting. Deze kwam voort uit het zich niet gehoord voelen, niet serieus genomen voelen in haar zorgen en het feit dat zij telkenmale geconfronteerd werd met het niet beantwoorden van vragen terwijl bovendien zowel CdM als VZ naar haar inzicht (te) weinig zicht hadden op datgene wat zoal bij deelname aan een WK en de communicatie met de FEIF komt kijken. Daarbij achtten TS en TF het van belang - mede op grond van ervaringen opgedaan na eerdere WK's - dat er ten aanzien van een aantal zaken - in het bijzonder op financieel gebied - vroegtijdig duidelijkheid zou zijn, vooral ook voor - mogelijk - deelnemende combinaties.

De betreffende uitbarsting was dermate heftig, volgend op een - voor CdM - absoluut onverteerbaar voorstel, dat CdM zich ernstig geschokt voelde en haar functie ter plekke heeft neergelegd en de vergadering heeft verlaten. TS heeft vervolgens eveneens haar functie neergelegd en de - digitale - vergadering verlaten. Voor VZ en SCs was de betreffende uitbarsting van een zodanige aard en orde dat daarbij een grens werd overschreden die - voor hen - tot een onomkeerbare situatie leidde.

Vervolgens hebben kort daarop enkele bestuursvergaderingen plaatsgevonden, waarin door het voltallige bestuur de ontstane situatie intensief werd besproken. Naast het feit dat er voor VZ en met name SCs heel duidelijk een grens was overschreden in het met - voldoende - respect met elkaar omgaan, was er binnen het bestuur ook de nodige zorg om het vervolg. Zo was de CdM op dat moment onder geen enkel beding meer beschikbaar. Bij de bestuurlijke afweging heeft ook nadrukkelijk een rol gespeeld dat het bestuur niet het risico wilde lopen op een - volgende - uitbarsting van dergelijke orde tijdens de WK zelf, waar dan mogelijk ook de ruiters mee geconfronteerd zouden kunnen worden. Dat heeft geleid tot het unanieme besluit om niet verder te gaan met TS, ook niet indien daartoe harerzijds nog bereidheid zou bestaan.

TF heeft vervolgens aangegeven uitsluitend samen met TS verder te willen gaan binnen het WKBT en nu dat geen optie was voor het bestuur, was daarmee effectief het voltallige WK begeleidingsteam teruggetreden.

In dat ontstane vacuüm heeft de SCs, die al ervaring had opgedaan op diverse WK's en in 2019 ook als CdM heeft gefungeerd, nadrukkelijk gesteund door het bestuur zich bereid verklaard om de functie van CdM vanaf dat moment op zich te nemen en is per omgaande teruggetreden uit het bestuur, waarna Marina van de Bunt, o.a. oud SCs die functie in het bestuur tijdelijk, tot na afloop van de WK, heeft waargenomen.

- *Formuleer - indien aan de orde - waar zich in het beschreven proces knelpunten hebben voorgedaan*

Voorop gesteld moet worden dat nergens in enige zin sprake is geweest van kwaad opzet; een ieder heeft zich naar beste kunnen en mogelijkheden en op basis van eigen inzichten zo goed mogelijk ingezet.

Knelpunten:

- Er heeft - in ieder geval gaandeweg - onvoldoende uitwisseling plaatsgevonden van de bij alle betrokkenen jegens elkaar bestaande verwachtingspatronen, te behalen doelen en precieze intenties;
- Waar de idee was om te komen tot een CdM nieuwe stijl, is dat plan feitelijk onvoldoende uitgewerkt laat staan geïmplementeerd ten behoeve van alle leden van het WKBT, immers TS en TF waren vooral bekend met de functie van CdM oude stijl. Bij TS en TF was behoefte aan meer duidelijkheid over met name de rol van CdM binnen het team; hiervoor is onvoldoende aandacht geweest;
- Het team heeft elkaar niet uitgezocht, maar is - met de beste bedoelingen en uitgangspunten - bij elkaar geplaatst zonder te kijken of de persoonlijkheden matchten en of er een - persoonlijke - basis was voor samenwerking;
- Er is niet voldoende inzet gepleegd om het WKBT een echt team te laten worden en zijn; er was sprake van verschillende aanspreekpunten voor verschillende teamleden en daarnaast werd het team - mogelijk onbewust - niet als een geheel bejegend door SCs en VZ.
- De focus van VZ en SCs is meer gericht geweest op het introduceren van de CdM in de IJslanderwereld dan op het monitoren van hetgeen zij de IJslanderwereld daadwerkelijk bracht;
- Het fungeren van VZ als - mede - aanspreekpunt voor CdM was onhandig nu VZ feitelijk (te) weinig was ingevoerd in IJslander WK specifieke zaken;

- Het optreden van VZ als - mede - aanspreekpunt voor Cdm heeft er voorts toe geleid dat VZ betrokken is geraakt bij het team; hierdoor is hij zijn onafhankelijke positie kwijt geraakt en was er sprake van onvoldoende afstand op het moment dat zich problemen voordeden.
- Er was aan bestuurszijde niet voldoende oog en oor voor de behoeften - antwoorden op vragen - van met name TS; er was een evident verschil in het moment van oppakken van noodzakelijke zaken, in het bijzonder samenhangend met begroting en sponsoring, hierbij speelt ook een aanzienlijk verschil in werkwijze een rol;
- *Formuleer - indien aan de orde - zaken waaruit lering kan worden getrokken voor (een) volgende - soortgelijke - situatie(s)*
- Bij het samenstellen van een WK begeleidingsteam, een team dat in aanloop naar een WK en ook tijdens een WK onder de nodige druk staat, lijkt het wijs om een team samen te stellen uit functionarissen die elkaar qua persoonlijkheid aanvullen, qua wederzijdse werkwijze (goed) kunnen samenwerken, elkaars minder sterke kanten kunnen compenseren en aanvullen en waar over en weer bereidheid bestaat om in alle openheid daaromtrent met elkaar te communiceren.
- Wanneer in een dergelijk team kandidaten worden ingezet van buiten de IJslanderwereld; zorg dan voor een gedegen introductieprogramma en een gezamenlijk startpunt, een zorgvuldige oriëntatie op het over en weer gehanteerde begrippenkader en elkaars deskundig- en vaardigheden.
- Leg vast in een taakomschrijving welke taken en bevoegdheden er binnen het WK begeleidingsteam team te verdelen zijn en zorg voor een stabiel aanspreekpunt met bestuur en sportcommissie, bij voorkeur in de vorm van een tweemanschap dat (ieder voor zich) concrete ervaring heeft met de organisatie van WK's; zorg er voor dat over en weer voldoende duidelijkheid én acceptatie bestaat ten aanzien van ieders taken en rol binnen het team.
- Het lijkt niet wenselijk om binnen een dergelijk team te werken met bezoldigde, naast onbezoldigde functies, dat leidt tot een - al dan niet bewust ervaren ongelijkheid - die binnen een team als dit niet - goed - werkbaar lijkt.
- Houdt ten allen tijde voor ogen dat alle taken binnen de vereniging - ook die van bestuur - worden uitgevoerd op vrijwillige basis en dat dat soms beperkingen oplevert die binnen een professionele omgeving op een andere manier kunnen worden geadresseerd; elk mens heeft sterke en minder sterke kanten. Binnen een vrijwilligers organisatie is het van belang om primair oog te hebben voor ieders sterke kanten en hen met name daarop in te zetten.
- Zorg voor een ten allen tijde onafhankelijke positie van de voorzitter van het NSIJP of wijs - indien dat niet tot de mogelijkheden behoort - een van het proces onafhankelijk bestuurslid aan die kan de-escaleren of bemiddelen bij zich voordoende conflicten.
- Wees als bestuursleden niet beschroomd om een rol te spelen c.q. in te grijpen bij conflicten op het terrein van andere portefeuillehouders.

Overwegingen van de commissie

In de vele interviews zijn hier en daar nog wat meer zaken naar voren gekomen dan expliciet in de verslaglegging terecht is gekomen; aan de hand daarvan heeft de commissie een aantal inzichten verworven dat zij graag aan het bestuur ter overweging wil meegeven.

De commissie geeft het bestuur voorts nog in overweging:

- om in een zo vroeg mogelijk stadium te starten met het formeren van een - autonoom - WK begeleidingsteam bestaande uit-circa 4 tot 6 personen en dit te plaatsen binnen een - van

opvolgende bestuurders onafhankelijke - lange termijn visie (5-10 jaar) voor wat betreft de Nederlandse WK deelname, zowel op het gebied van sport als fokkerij. Een dergelijk autonoom opererend team legt dan - net als de overige commissies en werkgroepen- formeel verantwoording af aan bestuur en daarmee - indirect - ook aan de Ledenraad. Het team zou dan kunnen beschikken over een eigen begroting en budget, waarmee - desgewenst - ook externe expertise kan worden ingekocht.

- om te streven naar continuïteit in de samenstelling van het team, waar mogelijk gedurende meerdere achtereenvolgende WK's. Een goed uitgewerkt plan van opvolging kan daarbij helpend zijn.
- *Formuleer - waar mogelijk - adviezen die ter concludering aan de Ledenraad kunnen worden voorgelegd*

De commissie adviseert het DB van de Ledenraad:

- Deze rapportage ter kennis te brengen van NSIJP bestuur en Ledenraad;
- Al diegenen die in het kader van dit onderzoek zijn gehoord een - digitaal - afschrift van deze rapportage te doen toekomen;
- De Ledenraad te vragen kennis te nemen van deze rapportage en in te stemmen met de daarin geformuleerde adviezen;
- De Ledenraad te vragen het bestuur te verzoeken de geformuleerde adviezen over te nemen en tot de hare te maken;
- De Ledenraad te vragen het bestuur te verzoeken om in de Ledenraadsvergadering van maart 2024 een voortgangsrapportage in te brengen ten aanzien van de geformuleerde adviezen.

31 oktober 2023

de LR evaluatiecommissie