

# Onderzoek naar het vertegenwoordigingsmodel van Badminton Nederland



# Managementsamenvatting

## Inleiding

In het licht van het traject 'Bestuurlijke Vernieuwing' heeft de opdrachtgever, het bestuur van Badminton Nederland, gevraagd om in kaart te brengen hoe de lidverenigingen, de afgevaardigden en andere relevante actoren tegen de huidige verenigingsdemocratie van Badminton Nederland aan kijken.

Daarbij zijn de volgende vier onderdelen in kaart gebracht:

- Interessegebieden verenigingen
- Functioneren Bondsvergadering
- Rol afgevaardigden
- Vertegenwoordigingsmodel

Hiervoor is praktijkgericht onderzoek verricht waarbij gebruik is gemaakt van een enquête onder alle lidverenigingen en interviews met de eerder genoemde actoren.

## Resultaten

### *Interessegebieden verenigingen*

Concluderend kan gesteld worden dat de verenigingen vooral inspraak willen hebben op vier onderwerpen: contributiesystematiek, competitie en toernooien, verenigingsondersteuning en vergroten van bekendheid en zichtbaarheid. Wel moet hierbij goed gekeken worden naar de interpretatie van 'inspraak hebben' en hoe daarbij het gesprek wordt aangegaan met de verenigingen.

### *Functioneren Bondsvergadering*

Met betrekking tot het functioneren van de Bondsvergadering zijn de drie belangrijkste aanbevelingen:

- Het invoeren van commissies
- Duidelijkheid creëren over de rol van afgevaardigden
- Het opzetten van een bestuursacademie

### *Rol afgevaardigden*

Kijkend naar de rol van de afgevaardigden hebben de belangrijkste conclusies betrekking op de vertegenwoordigende rol van afgevaardigden en de Regiovergadering:

- Het is aannemelijk dat het actief in contact staan met de verenigingen, bijdraagt aan het beschikken over gezag in de regio. Daarom wordt de afgevaardigden geadviseerd om dit contact op te pakken.
- Ook wordt geadviseerd om het functioneren van de Regiovergadering tegen het licht te houden, waarbij duidelijk moet worden wat, los van de statutaire plek die de Regiovergadering heeft, nu daadwerkelijk het doel van deze vergadering is en hoe er invulling aan gegeven moet worden om dit doel te bereiken.

### *Vertegenwoordigingsmodel*

Concluderend kan gesteld worden dat het grootste gedeelte van de afgevaardigden voorstander is van een indirecte democratie en dat er bij de verenigingen geen duidelijke voorkeur is voor een directe dan wel indirecte democratie binnen Badminton Nederland.

Wat opvalt is dat er voor in ieder geval een gedeelte van de verenigingen een verband is tussen hun ervaringen met de afgevaardigden en hun oordeel over het huidige vertegenwoordigingsmodel: de verenigingen die positiever zijn over de afgevaardigden zijn positiever over het huidige vertegenwoordigingsmodel en vice versa.

Er wordt geadviseerd om geen aanpassingen te maken aan het basisprincipe van het huidige vertegenwoordigingsmodel, waarbij de verenigingen indirect en op basis van regio vertegenwoordigd zijn.

# Inhoudsopgave

Managementsamenvatting .....	2
Hoofdstuk 1: Inleiding .....	5
Aanleiding onderzoek.....	5
Hoofdstuk 2: Interessegebieden lidverenigingen .....	7
Inleiding .....	7
Resultaten .....	7
Contributiesystematiek .....	8
Competitie en toernooien .....	8
Verenigingsondersteuning .....	8
Conclusie .....	8
Hoofdstuk 3: Functioneren Bondsvergadering .....	10
Resultaten .....	10
De rol van de Bondsvergadering .....	10
Commissievorming .....	10
Overige punten.....	10
Conclusie .....	11
Hoofdstuk 4: Rol afgevaardigden .....	13
Inleiding .....	13
Resultaten .....	13
Vertegenwoordigende rol van afgevaardigden (afgevaardigden) .....	13
Vertegenwoordigende rol van afgevaardigden (lidverenigingen) .....	13
Praktijk (afgevaardigden) .....	13
Praktijk (lidverenigingen) .....	13
Conclusie .....	15
De vertegenwoordigende rol van afgevaardigden.....	15
De Regiovergadering .....	16
Hoofdstuk 5: Vertegenwoordigingsmodel .....	18
Inleiding .....	18
Resultaten .....	18
Afgevaardigden .....	18
Lidverenigingen .....	18
Samenhang rolinvulling en model .....	18
Conclusie .....	19

# Hoofdstuk 1: Inleiding

## Aanleiding onderzoek

Badminton Nederland zet al jaren in op het verbeteren van haar bestuurlijke organisatie. Dit proces is ondergebracht in het traject 'Bestuurlijke Vernieuwing'. In dit traject wordt gekeken naar hoe de organisatie functioneert als geheel met al haar onderdelen. Hierbij is het doel om het functioneren te verbeteren, teneinde een slagvaardige en efficiënte organisatie neer te zetten.

Gedurende het traject Bestuurlijke Vernieuwing wordt met regelmaat gediscussieerd over de vraag of de huidige vorm waarop het vertegenwoordigingsmodel is ingericht nog wel past bij Badminton Nederland. Hierbij speelt de vraag of de lidverenigingen van Badminton Nederland zich nog wel (goed) vertegenwoordigd voelen in de Bondsvergadering.

De discussie over de representativiteit van de Bondsvergadering, raakt aan de legitimiteit van de vereniging Badminton Nederland. Vertegenwoordigers hebben namelijk het recht om uitspraken te doen en besluiten te nemen namens de verenigingen die zij vertegenwoordigen en zonder duidelijk mandaat van de leden kan het aanzien van de vereniging afbrokkelen en is het moeilijk voor een vereniging om daadkrachtig op te treden (Ceelie, 2010).

In het licht van deze discussie wil de opdrachtgever (bestuur Badminton Nederland) dat in kaart gebracht wordt hoe de lidverenigingen, de afgevaardigden en andere relevante actoren tegen de huidige verenigingsdemocratie van Badminton Nederland aan kijken.

Specifieker benoemd wil de opdrachtgever dat er onderzoek gedaan wordt naar de volgende vier onderdelen:

- *Interessegebieden lidverenigingen*  
De opdrachtgever wil dat duidelijk wordt in welke beleidsonderwerpen van Badminton Nederland haar lidverenigingen geïnteresseerd zijn om inspraak te hebben. Op die manier kan in de toekomst wellicht beter ingespeeld worden op de behoefte van de lidverenigingen.
- *Functioneren Bondsvergadering*  
De opdrachtgever wil van de betrokken actoren weten hoe zij tegenover het functioneren van de huidige Bondsvergadering aan kijken. Op basis van de uitkomsten kunnen eventuele verbeteringen m.b.t. de Bondsvergadering worden doorgevoerd. In dit onderzoek wordt verder geen onderscheid gemaakt tussen de Bondsvergadering en de Jaarvergadering.
- *Rol afgevaardigden*  
De opdrachtgever geeft aan dat er onduidelijkheid bestaat over de precieze rol van de afgevaardigden. Welke verwachtingen hebben de lidverenigingen en de afgevaardigden zelf over de rol van een afgevaardigde? Daar moet dit onderzoek antwoord op geven.
- *Vertegenwoordigingsmodel*  
Het huidige vertegenwoordigingsmodel van Badminton Nederland is gebaseerd op indirecte democratie op basis van regionale vertegenwoordiging. De opdrachtgever wil dat in kaart gebracht wordt hoe de betrokken actoren hier tegenaan kijken.

Om bovenstaande informatie in kaart te brengen, is praktijkgericht onderzoek verricht. Dit onderzoek is in opdracht van en onafhankelijk van het bondsbestuur uitgevoerd. Naast het in kaart

brenge van de gevraagde informatie, heeft de opdrachtgever ook gevraagd naar adviezen op basis van de onderzoeksresultaten. Ook deze adviezen zijn in dit rapport verwerkt.

Bij de uitvoering van het onderzoek is gebruik gemaakt van een enquête onder alle lidverenigingen en interviews met de eerder genoemde actoren. Voor de enquête zijn alle circa 475 lidverenigingen benaderd. De enquête voor de Verenigingsmonitor 2018 werd door 123 van de destijds nog 489 lidverenigingen ingevuld (25%). Op basis daarvan was de verwachte respons voor dit onderzoek 20%. Hierbij is rekening gehouden met mogelijke uitval. Uiteindelijk bleek de verwachte respons precies 20% te zijn (99 van 475 lidverenigingen).

De interviews met de lidverenigingen zijn gehouden op basis van de enquêteresultaten. Hierbij was de insteek om een zo goed en zo breed mogelijk beeld te krijgen van de in de enquête gegeven antwoorden.

De afgevaardigden werden in de interviews vertegenwoordigd door in totaal tien afgevaardigden, waarbij alle zeven regio's vertegenwoordigd waren. Alle afgevaardigden hebben de kans gekregen zich hiervoor aan te melden. Tot slot zijn ook de bondsvoorzitter, de directeur van het bondsbureau en de voorzitter van de reglementscommissie geïnterviewd, om een zo volledig mogelijk beeld te kunnen schetsen.

## Hoofdstuk 2: Interessegebieden lidverenigingen

### Inleiding

Onderdeel van dit onderzoek was om erachter te komen in welke beleidsonderwerpen van Badminton Nederland de lidverenigingen inspraak willen hebben. De reden dat de opdrachtgever hier duidelijkheid over wilde, is om de lidverenigingen gericht op hun interesses te kunnen benaderen en zo wellicht de betrokkenheid van de lidverenigingen te vergroten.

Om antwoord te krijgen op deze vraag is een enquête gehouden onder alle circa 475 bij Badminton Nederland aangesloten lidverenigingen. Naar aanleiding van de enquêteresultaten is met zestien lidverenigingen een aanvullend interview gehouden.

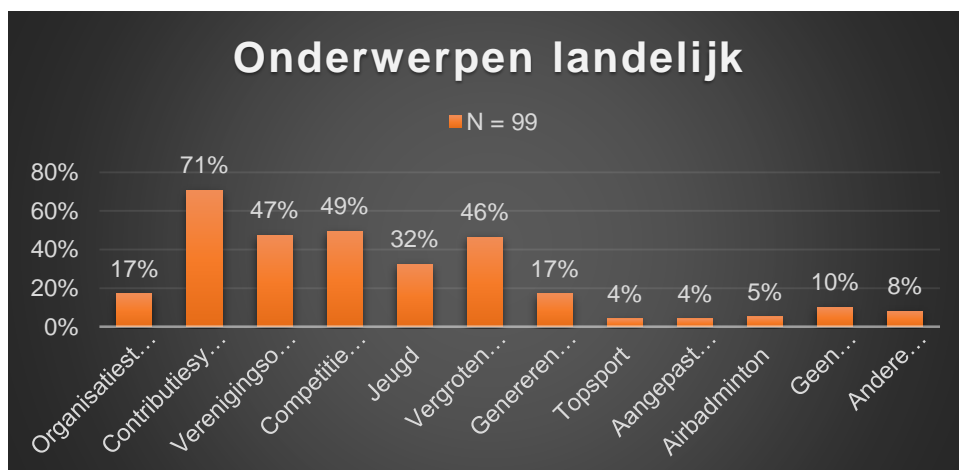
De enquête bestond uit 3 onderdelen, waarvan het eerste onderdeel deze vraag beslaat. In onderdeel 1 is de vraag gesteld: *“In welke van onderstaande onderwerpen zou uw vereniging inspraak willen hebben?”*. De keuzemogelijkheden in de enquête (de beleidsonderwerpen) zijn gekozen op basis van de onderwerpen zoals weergegeven in het meerjarenbeleidsplan. Na afstemming met de opdrachtgever en de bondsdirecteur waren de volgende tien antwoordopties mogelijk, waarbij meerdere antwoordopties geselecteerd konden worden:

- Organisatiestructuur Badminton Nederland
- Contributiesystematiek
- Verenigingsondersteuning
- Competitie en toernooien
- Jeugd
- Vergroten bekendheid en zichtbaarheid
- Genereren van nieuwe inkomstenbronnen
- Topsport
- Aangepast badminton
- Airbadminton

Naast dit tiental onderwerpen, bestond er voor de lidverenigingen ook de mogelijkheid om zelf onderwerpen aan te dragen en om aan te geven dat er geen behoefte is om inspraak te hebben.

### Resultaten

Dit heeft de volgende resultaten opgeleverd:



Het onderwerp contributiesystematiek steekt er met kop en schouders bovenuit (71%). De nummers 2 (competitie en toernooien), 3 (verenigingsondersteuning) en 4 (vergroten van bekendheid en zichtbaarheid) zitten alle drie rond de 50%. Het onderwerp jeugd volgt met 32% op gepaste afstand en de andere onderwerpen komen niet boven de 17%.

Bovenstaande geeft het landelijke beeld weer. Daarnaast is ook gekeken naar verschillen tussen regio's en soort verenigingen. Hier blijkt weinig tot geen verschil met het landelijke beeld waar te nemen.

In het kader van haalbaarheid is in de interviews met de lidverenigingen nader ingegaan op de vier meest gekozen onderwerpen.

#### *Contributiesystematiek*

Contributiesystematiek is het onderwerp dat veruit door de meeste lidverenigingen is gekozen om inspraak in te willen hebben. Tijdens de interviews is gevraagd in hoeverre de keuze voor dit onderwerp samenhangt met de recente discussie over dit onderwerp. De meerderheid van de geïnterviewden geeft aan dat dit het onderwerp wel op de voorgrond heeft geplaatst, maar dat het anders waarschijnlijk ook een belangrijk onderwerp voor hen was geweest. De belangrijkste reden die hiervoor wordt aangedragen door de meerderheid van de lidverenigingen is dat zij vraagtekens hebben bij de verhouding tussen wat de lidverenigingen moeten afdragen aan Badminton Nederland voor hun recreantenleden en wat hun recreantenleden daarvoor terugkrijgen.

#### *Competitie en toernooien*

De aanleiding voor de lidverenigingen om het onderwerp 'competitie en toernooien' te selecteren, is met name dat zij inspraak willen hebben in de organisatie van de competitie. Hierbij lopen de meningen van de geïnterviewde lidverenigingen uiteen van het willen van een langere competitie, tot het organiseren van een recreantencompetitie en de organisatie van de jeugdcompetitie.

#### *Verenigingsondersteuning*

Met betrekking tot verenigingsondersteuning geven de geïnterviewde lidverenigingen aan inspraak te willen hebben op welke gebieden de verenigingsondersteuning aangeboden wordt.

#### *Vergroten van bekendheid en zichtbaarheid*

De geïnterviewde lidverenigingen die dit onderwerp hebben geselecteerd in de enquête zien een belangrijke rol voor Badminton Nederland voor de promotie van de sport. Zij geven aan dit belangrijk te vinden in het kader van ledenwerving en ze vinden dat de promotieactiviteiten vanuit Badminton Nederland op dit moment onvoldoende zijn.

### **Conclusie**

Uit bovenstaande resultaten kan de conclusie worden getrokken dat de veruit de meeste lidverenigingen (71%) inspraak willen hebben in de contributiesystematiek. Enerzijds moet dit in het perspectief van de recente discussie hierover geplaatst worden, anderzijds gaf een meerderheid van de geïnterviewde lidverenigingen aan dat zij anders ook inspraak in dit onderwerp zouden willen hebben. Als reden hiervoor geven zij de volgens hen scheve verhouding tussen de contributiebijdrage voor recreanten en wat die doelgroep ervoor terugkrijgt. In die context kan geconcludeerd worden dat de meeste lidverenigingen van Badminton Nederland hoe dan ook inspraak willen hebben in het onderwerp 'contributiesystematiek'.



De onderwerpen 'competitie en toernooien' (49%), 'verenigingsondersteuning' (47%) en 'vergroten bekendheid en zichtbaarheid' (46%) zijn alle drie afzonderlijk door ongeveer de helft van de ondervraagde lidverenigingen gekozen als onderwerp om inspraak in te willen hebben.

Ongeveer een derde van de lidverenigingen heeft aangegeven inspraak te willen hebben in het onderwerp 'jeugd'. Dit onderwerp is in de enquête duidelijk minder vaak gekozen dan de hiervoor genoemde onderwerpen en tegelijkertijd wel weer veel vaker gekozen dan de volgende onderwerpen die volgen op de lijst. Het verschil naar zowel boven als beneden is zo'n 15%.

De geringe interesse van de lidverenigingen in de onderwerpen 'topsport' (4%), 'aangepast badminton' (4%), 'air badminton' (5%) en in mindere mate 'organisatiestructuur' (17%) en 'genereren van nieuwe inkomstenbronnen' (17%) laat zien dat veruit de meeste lidverenigingen geen interesse hebben om inspraak te hebben m.b.t. deze onderwerpen. Dat werpt de vraag op in hoeverre de bondsorganisatie en de afgevaardigden er tijd en moeite in moeten stoppen om de lidverenigingen op deze onderwerpen te benaderen.

Verder heeft 10% van de geënquêteerde lidverenigingen aangegeven geen inspraak te willen hebben. Wellicht een interessantere conclusie die hieruit kan worden getrokken is dat 90% heeft aangegeven wél inspraak te willen hebben in een of meerdere onderwerpen uit het meerjarenbeleidsplan van Badminton Nederland.

Tot slot heeft 8% van de lidverenigingen gebruik gemaakt van de mogelijkheid om zelf een onderwerp aan te dragen om inspraak in te willen hebben. Hier was geen eenduidige conclusie uit te trekken.

Concluderend kan gesteld worden dat de lidverenigingen vooral inspraak willen hebben op vier onderwerpen: contributiesystematiek, competitie en toernooien, verenigingsondersteuning en vergroten van bekendheid en zichtbaarheid. Wel moet hierbij goed gekeken worden naar de interpretatie van 'inspraak hebben' en hoe daarbij het gesprek wordt aangegaan met de lidverenigingen. Dit heeft twee redenen:

1. Het is logisch dat lidverenigingen inspraak willen hebben op onderwerpen als contributie en competitie; dit zijn immers de onderwerpen die hen direct raken. Echter, de vraag is waar dit gesprek dan precies over zou moeten gaan.
2. Er kan een onwenselijke en onwerkbare situatie ontstaan als lidverenigingen zich gaan bemoeien met onderwerpen waar professionele deskundigheid gevraagd wordt, zoals bijvoorbeeld marketing.

In dit hoofdstuk is antwoord gegeven op de vraag in welke onderwerpen de lidverenigingen inspraak willen hebben. Zoals gezegd moet goed gekeken worden naar de interpretatie van 'inspraak hebben', maar de informatie uit dit hoofdstuk kan bijvoorbeeld ook gebruikt worden voor de agendavorming van de regiovergadering en als handvat voor de afgevaardigden om de betrokkenheid van hun achterban te vergroten.

## Hoofdstuk 3: Functioneren Bondsvergadering

Het tweede deel van het onderzoek besloeg het functioneren van de Bondsvergadering vanuit het oogpunt van de afgevaardigden, de bondsvoorzitter, de bondsdirecteur en de voorzitter van de reglementscommissies. Hierbij is geen onderscheid gemaakt tussen de Bondsvergadering en de Jaarvergadering.

Om antwoord te krijgen op deze vraag is met de hiervoor genoemde actoren gesproken, waarbij de afgevaardigden vertegenwoordigd werden door tien afgevaardigden, uit alle zeven regio's. De interviews bestonden uit drie delen, waarbij het functioneren van de Bondsvergadering het eerste onderdeel was.

De resultaten van dit onderdeel zijn grotendeels terug te brengen tot drie onderwerpen: de rol van de Bondsvergadering, commissievorming en overige punten.

### Resultaten

#### *De rol van de Bondsvergadering*

Over de rol van de Bondsvergadering is in de basis niet heel veel verschil van mening tussen de verschillende actoren: de afgevaardigden controleren het gevoerde beleid en keuren het te voeren beleid goed/af (inclusief de jaarstukken).

Over hoe hier in de praktijk invulling aan gegeven moet worden, lopen de meningen wel uiteen. De een vindt dat tijdens de Bondsvergadering alleen hamerstukken behandeld moeten worden, de ander vindt dat de Bondsvergadering ook de plek is om discussies (al dan niet op detailniveau) te voeren.

#### *Commissievorming*

De meerderheid van de geïnterviewde personen is voor het formeren van commissies, naar het voorbeeld van de financiële commissie. Als voordelen hiervan worden genoemd: betere samenwerking tussen bestuur en afgevaardigden, het vergroten van de betrokkenheid van de afgevaardigden en daarmee een betere kwaliteit van besluitvorming.

#### *Overige punten*

Met betrekking tot *de voorbereiding van de Bondsvergadering* maakte een aantal afgevaardigden de opmerking dat zij de planning van de Regiovergadering en de Bondsvergadering graag beter op elkaar afgestemd zien. De reden die zij hiervoor aandragen is dat de Regiovergadering een moment is dat de afgevaardigden af kunnen stemmen met hun achterban. Deze vergadering wordt vanwege het einde van het seizoen voor de lidverenigingen nu vaak in het tweede kwartaal gehouden, terwijl de Bondsvergadering vaak in het eerste kwartaal wordt gehouden.

Een ander veelbesproken punt in de interviews was *de voorzittersrol in de Bondsvergadering*. De meningen over de recente wijziging van de voorzittersrol in de Bondsvergadering lopen uiteen. Er is geen duidelijke meerderheid voor of tegen de wijziging dat de voorzitter van het bestuur nu ook de voorzitter van de Bondsvergadering is.

Ten slotte werd in verschillende interviews gesproken over begeleiding voor de afgevaardigden, wat in dit onderzoek naar het voorbeeld van het boek 'Architectuur van Verenigingen' van Huizenga en Tack wordt ondergebracht in een *bestuursacademie*. Hierbij werd begeleiding voor nieuwe, maar ook voor meer ervaren afgevaardigden bedoeld. Hierbij gaat het om thema's als het (procedureel)

inwerken van de nieuwe afgevaardigden, maar ook om coaching/begeleiding voor afgevaardigden die al langer in functie zijn. Dit allemaal met als doel om de kwaliteit van het orgaan 'afgevaardigden' te waarborgen.

## **Conclusie**

De belangrijkste conclusie is dat op het gebied van het functioneren van de Bondsvergadering veel valt of staat met het al dan niet formeren van commissies. Het formeren van commissies heeft een aantal voordelen:

- Commissies kunnen dieper op de inhoud in gaan dan nu tijdens een Bondsvergadering gebeurt;
- Het is aannemelijk dat commissievorming de betrokkenheid van de afgevaardigden vergroot;
- Commissies creëren duidelijkheid over de rol van de Bondsvergadering; die zal daardoor veel meer een hamerstukvergadering worden.

Bovengenoemde punten zullen bijdragen aan het verbeteren van de kwaliteit van besluitvorming. Daarom wordt geadviseerd deze commissies ook daadwerkelijk in te voeren. Dit kan binnen de huidige regels plaatsvinden; er hoeven geen statutenwijzigingen of dergelijke aan te pas te komen. Geadviseerd wordt om in eerste instantie juist niet te veel te formaliseren, zodat waar nodig bijgestuurd kan worden.

Geadviseerd wordt om de commissies in ieder geval te laten bestaan uit een delegatie vanuit het bestuur en de afgevaardigden, wellicht aangevuld met een vertegenwoordiger vanuit het bondsbureau. Deze commissies zullen in informele overleggen bij elkaar komen. Hoe zij daar precies invulling aan geven, is aan de commissies zelf.

Wel is het van belang dat eenieders rol in deze commissies duidelijk is. Hier moeten de betrokken actoren vooraf met elkaar over in gesprek, om duidelijkheid over de rollen te scheppen. In de praktijk zal het zo nu en dan alsnog ongetwijfeld schuren. In dat geval kan er teruggesproken worden op de eerder gemaakte afspraken, maar daarnaast is het in de commissies te allen tijde belangrijk om te vertrouwen op de kracht van het argument.

De vraag hoeveel commissies er gevormd moeten worden en over welke onderwerpen deze commissies moeten gaan moet in overleg met de betrokken actoren beantwoord worden.

Naast het inhoudelijke werk binnen de commissies, is het de verantwoordelijkheid van de afgevaardigden zelf dat er afstemming en terugkoppeling plaatsvindt tussen de afgevaardigden over de verschillende commissies waarin zij deelnemen. Dit kan bijvoorbeeld ook in een informeel algemeen afgevaardigdenoverleg, maar de afgevaardigden moeten zelf de vrijheid hebben om dit in de praktijk vorm te gaan geven. Het is namelijk van belang om het zo praktisch mogelijk te houden; dus of te koppelen aan een evenement of ander overleg, of te kijken naar digitale mogelijkheden.

Hoe dan ook, of het idee van commissievorming wel of niet doorgevoerd wordt; het staat buiten kijf dat er duidelijkheid moet komen over de gewenste rolinvulling van de verschillende actoren in de Bondsvergadering.

Verder werd tijdens een aantal interviews het idee geopperd van begeleiding voor de afgevaardigden. Niet vanuit de gedachte dat zij het slecht doen, maar om de kwaliteit op de korte en lange termijn te waarborgen. Hierbij moet gedacht worden aan het inwerken van nieuwe afgevaardigden en het coachen van of sparren met de meer ervaren afgevaardigden. Dit zal de kwaliteit van het orgaan 'afgevaardigden' ten goede komen en daarom wordt geadviseerd om het

idee van een bestuursacademie voor afgevaardigden (en eventueel andere betrokken actoren) over te nemen. Dit idee dient, in overleg met de betrokken actoren, nader uitgewerkt te worden.

Ook het punt van de planning van de Regiovergadering en de Bondsvergadering dient nader bekeken te worden. De Regiovergadering is een uitgelezen plek voor de afgevaardigden om af te stemmen met hun achterban. Mochten er geen zwaarwegende belemmeringen zijn om deze planning beter op elkaar af te stemmen, wordt dan ook geadviseerd om deze planning beter op elkaar af te stemmen.

Tot slot: met betrekking tot de recente wijziging van de voorzittersrol in de Bondsvergadering blijkt dat de meningen uiteen lopen. Er is geen duidelijke meerderheid voor of tegen de wijziging dat de bestuursvoorzitter nu de Bondsvergadering leidt. Aangezien dit onderzoek zich niet richt op de vraag wat de beste manier van vergaderen is, wordt het hier alleen bij deze constatering gehouden.

# Hoofdstuk 4: Rol afgevaardigden

## Inleiding

Dit hoofdstuk gaat in op de belangenbehartiging van de lidverenigingen door de afgevaardigden. Hierbij wordt ingegaan op de vraag hoe deze belangenbehartiging er volgens de afgevaardigden en de lidverenigingen uit zou moeten zien en hoe dat nu in de praktijk is.

Het doel van dit hoofdstuk is om erachter te komen hoe de afgevaardigden en de lidverenigingen de rol van de afgevaardigden in het contact met de lidverenigingen zien en het ervaren. Daarmee wordt duidelijk of er verschillen zitten in de verwachtingen van beide actoren met betrekking tot de vertegenwoordigende rol van de afgevaardigden en kan waar nodig bijgestuurd worden.

Zowel in de interviews met de tien afgevaardigden als de enquête onder alle lidverenigingen was dit het tweede deel van het gesprek/de enquête. Daarnaast is met een aantal lidverenigingen een verdiepend gesprek gevoerd, om de context achter de antwoorden uit de enquête te kunnen duiden.

## Resultaten

De resultaten worden telkens vanuit twee perspectieven toegelicht: vanuit de afgevaardigden en vanuit de lidverenigingen.

### *Vertegenwoordigende rol van afgevaardigden (afgevaardigden)*

Uit de interviews blijkt dat de afgevaardigden verschillend tegen hun rolinvulling aankijken. Daarbij zijn grofweg twee verschillende stromingen te onderscheiden. De ene stroming ziet zichzelf als doorgeefluik van de lidverenigingen en de andere stroming vindt dat de afgevaardigden vooral hun eigen expertise moeten laten gelden.

### *Vertegenwoordigende rol van afgevaardigden (lidverenigingen)*

Uit de interviews met de lidverenigingen blijkt ook dat de antwoorden enigszins uiteen liepen met betrekking tot de ruimte voor de eigen invulling door de afgevaardigden. Over het volgende waren de lidverenigingen het wel unaniem eens: de afgevaardigden zijn de vertegenwoordigers van de lidverenigingen in de Bondsvergadering en moeten in die rol contact onderhouden met de lidverenigingen.

### *Praktijk (afgevaardigden)*

De verschillende interpretaties over hun rol zorgen ervoor dat er ook verschillen zitten in de uitvoering van de functie van afgevaardigde in de praktijk. Zo zoekt de ene afgevaardigde actief contact met de lidverenigingen, waar de ander de input in de wandelgangen vergaart.

Daarbij geeft een aantal afgevaardigden ook aan dat zij meer inbreng zouden willen hebben in de Regiovergadering. Door een recente wijziging hebben zij hier al meer mogelijkheden toe, maar een aantal afgevaardigden noemt het idee om de afgevaardigden standaard terug te laten komen op de agenda van de Regiovergadering, zodat zij meer in contact komen met hun achterban.

### *Praktijk (lidverenigingen)*

Het tweede deel van de enquête ging over het contact dat de lidverenigingen met de afgevaardigden hebben. Dit deel is in twee delen opgesplitst: de Regiovergadering en de contactmomenten met de afgevaardigden.

### *Ervaring met regiovergadering*

Van de ondervraagde lidverenigingen geeft 74% aan in de afgelopen drie jaar een regiovergadering te hebben bezocht. Hierbij valt op dat dit percentage bij kleine lidverenigingen<sup>1</sup> (42%) en bij recreatieve lidverenigingen (55%) aanzienlijk lager ligt. Het is aannemelijk dat het werkelijke percentage nog een stuk lager ligt, aangezien een deel van de lidverenigingen die de enquête invulde aangaf recentelijk aanwezig te zijn geweest in verband met de recente discussie over de contributiesystematiek.

Uit de interviews met de lidverenigingen die in de afgelopen drie jaar geen regiovergadering hebben bezocht, blijkt dat zij dit niet hebben gedaan omdat er voor hun gevoel niets te halen viel. Daarbij gaven de recreatieve lidverenigingen veelal aan dat er vaak competitiezaken worden besproken, waar zij niets aan hebben.

Bij de lidverenigingen die aangeven wel een regiovergadering te hebben bezocht in de afgelopen drie jaar, heerst een negatief sentiment over de Regiovergadering. Zij geven veelal aan dat er weinig structuur in de vergadering zit en dat zij het gevoel hebben geen inspraak te hebben.

### *Contactmomenten met afgevaardigden*

Dit onderdeel had als doel om in kaart te brengen hoe de lidverenigingen de contactmomenten met de afgevaardigden ervaren. Dit leverde de volgende resultaten op:

<b>Vraag</b>	<b>Antwoord</b>
Weet uw vereniging wie de afgevaardigden in uw regio zijn?	76% ja, 24% nee
Hoe vaak heeft uw vereniging het afgelopen jaar contact gehad met de afgevaardigde(n) uit uw regio?	56% soms, 42% niet, 2% vaak
Zou uw vereniging meer contact willen hebben met de afgevaardigden uit uw regio?	41% ja, 59% nee
Weet uw vereniging hoe in contact te komen met de afgevaardigden?	92% ja, 8% nee
In hoeverre bent u tevreden over de mogelijkheden waarop u input kunt leveren over het beleid van Badminton Nederland aan de afgevaardigden?	52% neutraal, 15% tevreden, 20% ontevreden, 12% weet niet
In hoeverre bent u tevreden over de manier waarop er door de afgevaardigden teruggekoppeld wordt over de besluitvorming in de Bondsvergadering?	41% neutraal, 20% tevreden, 27% ontevreden, 11% weet niet
In hoeverre is uw vereniging in algemene zin tevreden met de behartiging van de belangen van uw vereniging door de afgevaardigden?	58% neutraal, 26% tevreden, 16% ontevreden

<sup>1</sup> Verenigingen met minder dan 50 leden

Bovenstaande tabel geeft een algemeen beeld van de resultaten weer. Dieper inzoomend op de resultaten valt op dat 22% van de lidverenigingen aangeeft nu nog geen contact te hebben met de afgevaardigden en daar ook geen behoefte aan te hebben. Er vanuit gaande dat de lidverenigingen die nu contact hebben, ook contact willen blijven houden, kan dus gesteld worden dat 78% wel contact wil met de afgevaardigde(n) uit de betreffende regio.

Verder valt het op dat de kleine lidverenigingen minder bekend zijn met de afgevaardigden en minder contact met hen hebben gehad. Daarbij geeft 52% van de kleine lidverenigingen aan meer contact te willen hebben. Ook valt op dat van de recreatieve lidverenigingen, 40% niet bekend is met de afgevaardigden en dat 68% in het afgelopen jaar geen contact heeft gehad met de afgevaardigden uit de regio.

Tot slot valt op dat de lidverenigingen in de regio Zuid-West meer tevreden zijn over de belangenbehartiging door de afgevaardigden in algemene zin. De tevredenheid in de regio Zuid-West is 40%, wat 14% meer is dan het landelijk gemiddelde. Uit de gesprekken met de lidverenigingen in deze regio lijkt dit vooral terug te leiden tot het actievere contact dat de afgevaardigden sinds kort met de lidverenigingen in de regio Zuid-West opnemen.

### **Conclusie**

Met bovenstaande resultaten kunnen over de volgende twee onderwerpen conclusies worden getrokken:

- De vertegenwoordigende rol van afgevaardigden
- De Regiovergadering

#### *De vertegenwoordigende rol van afgevaardigden*

Uit de resultaten blijkt dat er zowel bij de lidverenigingen als bij de afgevaardigden zelf verschillende interpretaties zijn van de rol van de afgevaardigden. Die ruimte voor interpretatie moet in bepaalde mate aanwezig zijn, maar tegelijkertijd is het belangrijk om in acht te nemen dat 78% van de lidverenigingen contact wil met haar afgevaardigden. Op dit moment heeft maar 58% van de verenigingen dat contact.

De afgevaardigden vervullen zonder last of ruggespraak hun vertegenwoordigende rol. In *Architectuur van verenigingen* zeggen Huizenga en Tack hier het volgende over:

*“De leden van de raad representeren weliswaar specifieke ledensegmenten, maar dragen, als lid van centraal orgaan, zorg voor de vereniging als geheel. In die hoedanigheid worden zij geconfronteerd met afwijkende belangen binnen de vereniging en moeten zij lastige afwegingen maken tussen deel- en algemene belangen. Afgevaardigden dienen zeer goed op de hoogte te zijn van de belangen van eigen segment, maar tegelijkertijd ook over handelingsvrijheid te beschikken om compromissen te kunnen sluiten. Daarom kan de ledenraad alleen goed functioneren zonder last of ruggespraak, wat tevens betekent dat de afgevaardigden voor de gehele zittingsperiode moeten worden benoemd en het onmogelijk moet zijn om hen tussentijds uit hun functie te zetten. ‘Zonder ruggespraak’ wil niet zeggen ‘zonder overleg’, maar brengt tot uitdrukking dat afgevaardigden de vorm en de omvang van dat overleg zelf bepalen en daarin niet procedureel zijn gebonden. Onze ervaring leert dat bij het ontbreken van handelingsvrijheid de volgende disfuncties kunnen optreden:*

- *De noodzakelijke slagvaardigheid ontbreekt, omdat aan elke besluit in de ledenraad een formeel of informeel besluitvormingsproces in het segment vooraf moet gaan en op elk ingrijpend compromis een dergelijk besluitvormingsproces moet volgen;*

- *De macht nestelt zich in de segmenten, waardoor gezaghebbende leden geen zitting willen in de ledenraad, waar zij vooral als loopjongens zouden fungeren. Het gevolg is dat de compromisbereidheid afneemt, omdat de invloedrijke leden geen onderlinge band ontwikkelen. Zoals de Engelsen het mooi zeggen: 'they don't rub shoulders'.*
- *De taak van afgevaardigde wordt uitermate tijdsintensief, vanwege het vele overleg dat noodzakelijk is, terwijl de handelingsruimte beperkt is. De combinatie vermindert het animo voor deze functie sterk.*

*Een ledenraad zonder last of ruggespraak vereist overigens wel dat de afgevaardigden in eigen kring over gezag beschikken.”*

Het is aannemelijk dat het actief in contact staan met de lidverenigingen, bijdraagt aan het beschikken over gezag in de regio. Daarom wordt geadviseerd aan de afgevaardigden om dit contact op te pakken.

Geadviseerd wordt om hier alle lidverenigingen mondeling (fysiek dan wel telefonisch) te benaderen om de betrokkenheid bij de achterban te vergroten en tegelijkertijd aan verwachttingsmanagement te doen. Dit zal voor de meeste afgevaardigden in eerste instantie extra werk opleveren. Echter, er vanuit gaande dat vervolgens mailcontact veelal zal volstaan en dat een gedeelte van de lidverenigingen geen behoefte heeft aan contact, zal dit extra werk voornamelijk in opstartfase zitten.

Verder kan het bijdragen om het functieprofiel van afgevaardigde nog eens tegen het licht te houden en waar nodig bij te stellen. Daarnaast kan de bestuursacademie, waarover in het vorige hoofdstuk al gesproken werd, hier ook een belangrijke bijdrage aan leveren.

Tot slot, zoals uit de resultaten bleek hebben de lidverenigingen ook verschillende interpretaties over de rolinvulling van de afgevaardigden. Daarom wordt geadviseerd om, zodra de hiervoor genoemde punten zijn uitgewerkt en opgepakt, de lidverenigingen hier ook zoveel als mogelijk duidelijkheid over te geven.

### *De Regiovergadering*

Uit de resultaten blijkt dat ongeveer een kwart van de lidverenigingen in de afgelopen 3 jaar niet aanwezig is geweest op een regiovergadering. De geïnterviewde lidverenigingen geven als reden voor hun afwezigheid vooral aan dat er voor hen niet veel te halen valt bij de Regiovergadering.

De lidverenigingen die wel aanwezig zijn geweest, uitten in de interviews kritiek op de structuur en het gebrek om invloed uit kunnen oefenen.

Daarom wordt geadviseerd om het functioneren van de Regiovergadering tegen het licht te houden, waarbij duidelijk moet worden wat, los van de statutaire plek die de Regiovergadering heeft, het doel van deze vergadering is en hoe er invulling aan gegeven moet worden om dit doel te bereiken.

Het is de lidverenigingen namelijk verplicht om aanwezig te zijn bij de Regiovergadering. Echter, als het doel bijvoorbeeld is om afgevaardigden te kiezen en wedstrijd zaken te bespreken, is het aannemelijk dat in de huidige vorm de aanwezigheid van recreatieve lidverenigingen niet verwacht hoeft te worden. Als de Regiovergadering als doel heeft om alle lidverenigingen zoveel mogelijk betrokken te laten zijn in de verenigingsdemocratie van Badminton Nederland, zal dit dus aanpassingen vragen. Wat het doel ook is, het moet duidelijk zijn en er moet naar gehandeld worden.



De mogelijkheid om de boete te gaan innen die opgelegd kan worden bij het afwezig zijn op de Regiovergadering draagt ook niet bij aan het vergroten van de aanwezigheid van lidverenigingen op de Regiovergadering. Los van het feit dat de boete niet geïnd wordt, werkt het op de lange termijn alleen als dat de lidverenigingen aanwezig *willen* zijn bij de Regiovergadering, in plaats van dat ze er aanwezig *moeten* zijn.

# Hoofdstuk 5: Vertegenwoordigingsmodel

## Inleiding

Het vierde en laatste deel van dit onderzoek richtte zich op de vraag hoe de lidverenigingen en de afgevaardigden aankijken tegen het vertegenwoordigingsmodel van Badminton Nederland. Om dit onderdeel in te kaderen, richt dit onderdeel zich op de twee grondvormen van democratie: direct en indirect.

Zowel in de interviews met de tien afgevaardigden als de enquête onder alle lidverenigingen was dit het derde en laatste deel van het interview/de enquête. Daarnaast is met een aantal lidverenigingen een verdiepend gesprek gevoerd, om de context achter de antwoorden uit de enquête te kunnen duiden.

## Resultaten

### *Afgevaardigden*

Als antwoord op de vraag of men voorstander is van een directe dan wel indirecte democratie, gaf een enkeling aan voorstander te zijn van een directe democratie, waarbij alle lidverenigingen zelf stemrecht hebben. Enkele andere afgevaardigden noemden het RvC model als ideale optie en weer andere afgevaardigden gaven aan dat de verbetering vooral in de cultuur moet zitten.

Daarnaast gaf een aantal afgevaardigden aan het van fundamenteel belang te vinden dat er meer zeggenschap terug gaat naar de regio's. Echter, daar het doel van dit onderdeel van het onderzoek is om duidelijk te krijgen hoe men tegen directe dan wel indirecte democratie aankijkt, is dit onderdeel niet verder onderzocht.

### *Lidverenigingen*

Op de vraag of men voorstander is van een directe of indirecte democratie gaf 41% aan voorstander te zijn van een directe democratie. 32% is voorstander van een indirecte democratie en 27% van de ondervraagde lidverenigingen gaf aan geen voorkeur te hebben. Regionaal gezien waren hier ook nauwelijks verschillen in waar te nemen.

### *Samenhang rolinvulling en model*

Er is gekeken naar de ervaringen van de lidverenigingen m.b.t. de rolinvulling van de afgevaardigden in relatie tot hoe zij het model beoordelen. Hier kwamen de volgende resultaten uit.

	<i>Oordeel over vertegenwoordigingsmodel Badminton Nederland</i>	<i>Neutraal</i>	<i>Tevreden</i>	<i>Niet tevreden</i>	<i>Weet niet</i>
<i>Oordeel over afgevaardigden (weergegeven in absolute aantallen)</i>					
<i>57 neutraal</i>		51%	11%	21%	17%
<i>26 tevreden</i>		46%	46%	4%	4%
<i>16 niet tevreden</i>		31%	13%	56%	0%

<i>Alle 99 lidverenigingen</i>		47%	20%	22%	11%
--------------------------------	--	-----	-----	-----	-----

Hierbij vallen de volgende resultaten op:

- Van de lidverenigingen die tevreden zijn over de afgevaardigden, is 46% ook tevreden met het model. Dit is een verschil met het landelijk gemiddelde van 26%;
- Van de lidverenigingen die tevreden zijn over de afgevaardigden, is 4% niet tevreden met het model. Dit is een verschil met het landelijk gemiddelde van 18%;
- Van de lidverenigingen die niet tevreden zijn met de afgevaardigden, is 56% ook niet tevreden met het model. Dit is een verschil met het landelijk gemiddelde van 34%;
- Van de lidverenigingen die neutraal tegenover het functioneren van de afgevaardigden staan, komen de cijfers nagenoeg overeen met het landelijk gemiddelde.

Er is ook gekeken naar de ervaringen van de lidverenigingen m.b.t. de rolinvulling van de afgevaardigden in relatie tot hun voorkeur over een (in)directe democratie. Hier kwamen de volgende resultaten uit.

	<i>Vorm van vertegenwoordiging</i>	<i>Direct</i>	<i>Indirect</i>	<i>Geen voorkeur</i>
<i>Oordeel over afgevaardigden (weergegeven in absolute aantallen)</i>				
<i>57 neutraal</i>		42%	26%	32%
<i>25 tevreden</i>		34%	54%	12%
<i>16 niet tevreden</i>		54%	15%	31%
<i>Alle 99 lidverenigingen</i>		41%	32%	27%

Ook hierbij vallen een aantal resultaten op:

- Van de lidverenigingen die tevreden zijn over de afgevaardigden, is 54% voorstander van een indirecte democratie. Dit is een verschil met het landelijk gemiddelde van 22%;
- Van de lidverenigingen die niet tevreden zijn over de afgevaardigden, is 54% voorstander van een directe democratie. Dit is een verschil met het landelijk gemiddelde van 13%;
- Van de lidverenigingen die niet tevreden zijn met de afgevaardigden, is 15% voorstander van een indirecte democratie. Dit is een verschil met het landelijk gemiddelde van 17%.
- Van de lidverenigingen die neutraal tegenover het functioneren van de afgevaardigden staan, komen de cijfers nagenoeg overeen met het landelijk gemiddelde.

Ook is deze mogelijke samenhang bij de verschillende regio's onderzocht. Hierbij is een mogelijk verband bij regio Zuid-West waar te nemen. Die regio is namelijk significant positiever over hun belangenbehartiging door de afgevaardigden dan het landelijk gemiddelde en tegelijkertijd is die regio ook positiever over het vertegenwoordigingsmodel dan het landelijk gemiddelde.

### **Conclusie**

Concluderend kan gesteld worden dat het grootste gedeelte van de afgevaardigden voorstander is van een indirecte democratie en dat er bij de lidverenigingen geen duidelijke voorkeur is voor een directe dan wel indirecte democratie binnen Badminton Nederland.

Wat opvalt is dat er voor in ieder geval een gedeelte van de lidverenigingen een verband is tussen hun ervaringen met de afgevaardigden en hun oordeel over het vertegenwoordigingsmodel: de lidverenigingen die positiever zijn over de afgevaardigden zijn positiever over het vertegenwoordigingsmodel en vice versa.

Dit sluit aan bij de visie dat ieder model werkbaar te maken is en dat het vooral gaat om de invulling ervan. Er wordt dan ook geadviseerd om geen aanpassingen te maken aan het basisprincipe van het huidige vertegenwoordigingsmodel, waarbij de lidverenigingen indirect en op basis van regio vertegenwoordigd zijn.

Tot slot een afsluitende opmerking over de plek van de regio's in het huidige vertegenwoordigingsmodel. In de interviews bleek dat dit een heikel punt is voor meerdere betrokken actoren. Er wordt in dit onderzoek geen standpunt ingenomen over welke plek de regio's wel of niet zouden moeten hebben in het vertegenwoordigingsmodel van Badminton Nederland. Echter, van een afstand luisterend naar zowel de voor- als tegenstanders lijken de werelden, ondanks de verschillen die er vanzelfsprekend zijn, vaak toch een stuk dichterbij elkaar te liggen dan men denkt. Het is belangrijk, juist vanwege de historie van dit onderwerp en de emoties die dat met zich meebrengt, dat in het oog te houden.