



Adviesrapport Werkgroep 'Bestuurlijke Vernieuwing'

1. Aanleiding

Tijdens een bestuursvergadering in 2017 werd duidelijk dat het vinden van nieuwe bestuursleden uiterst moeizaam verliep. Vanuit de commissie belast met het vinden een nieuw bondsbestuur is aangegeven dat de bond, veel minder dan voorheen beschikt over een kweekvijver van bestuurlijk talent. De werkgroep 'Bestuurlijke Kweekvijver' is vervolgens in de bondsvergadering van 14 oktober 2017 in het leven geroepen, met als opdracht om met adviezen te komen hoe Badminton NL meer potentiële, competente bestuurders in beeld kan krijgen en houden.

Dit heeft geleid tot een adviesrapport welke aan de jaarvergadering van 3 februari 2018 is opgeleverd. In het adviesrapport van de werkgroep is de huidige situatie beschreven en zijn de problemen benoemd. Het beschrijft vervolgens een flink aantal aanbevelingen die betrekking hebben op de invulling van de organisatiestructuur en de rol van de afgevaardigden.

Tijdens de Jaarvergadering is de opdracht gegeven om één op één invulling te geven aan de aanbevelingen van het adviesrapport, onder de voorwaarde dat in de voorafgaande fase onderzocht wordt of het huidige verenigingsmodel nog het beste model is voor Badminton NL. Indien de huidige structuur de voorkeur geniet dan kan in een tweede fase de aanbevelingen uit het adviesrapport worden uitgevoerd. Mocht de voorkeur uitgaan naar een andere verenigingsstructuur dan zal in de tweede fase eerst de implicaties van de nieuwe structuur beschreven moeten worden.

Het bestuur van Badminton NL heeft voor de eerste fase een werkgroep 'Bestuurlijke Vernieuwing' ingericht waarbij NOC*NSF de procesbegeleiding voor haar rekening heeft genomen. De opdracht aan deze werkgroep luidt: Kom met een weloverwogen adviesrapport richting het bestuur waarin een verenigingsstructuur wordt geadviseerd die op dit moment het beste past bij de sportbond en zijn toekomstige ontwikkeling. Deze structuur moet de basis zijn om het vertrouwen tussen de lokale en centrale onderdelen van de organisatie te herstellen, zodat weer een positief klimaat kan ontstaan waarin potentiële bestuurders zin hebben in het oppakken van bestuurlijke taken of tijdelijke projecten.

In deze notitie wordt het advies beschreven dat de werkgroep uiteindelijk na een intensief proces van diverse bijeenkomsten oplevert. Tijdens het proces zijn de ideeën van de achterban opgehaald en zoveel mogelijk meegenomen om tot een advies te komen waarin iedereen zich kan vinden.

2. Advies structuur

De werkgroep heeft diverse verenigingsmodellen besproken en getoetst bij de achterban¹. Uiteindelijk komen zij tot de conclusie dat een totale vernieuwing van het verenigingsmodel op dit moment niet gewenst is. Er leven te veel verschillende meningen bij de achterban om te komen tot een nieuw gedragen model.

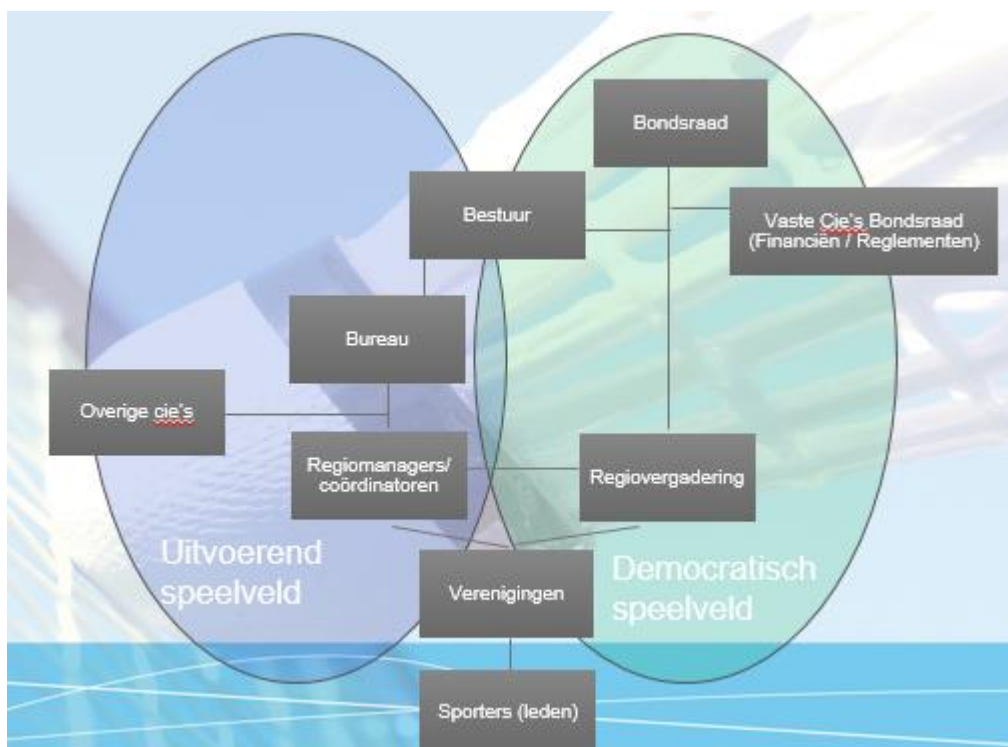
Het huidige verenigingsmodel functioneert echter ook niet optimaal. De werkgroep adviseert daarom het huidige model op een aantal punten te optimaliseren zodat de belangrijkste problemen opgelost kunnen worden. De twee belangrijkste verbeterpunten zijn het versterken van de regio's in de uitvoering en het aanpassen van de inrichting van de Bondsraad. De werkgroep beschrijft nu eerst als

¹ Inzicht in het proces of de overige opties van verenigingsmodellen is te vinden in bijlage 1: Presentatie Informele Bondsraad

uitgangspunt het huidige model en geeft vervolgens aan welke wijzigingen wenselijk zijn ten opzichte van dit huidige model.

2.1 Huidige structuur

De huidige structuur is hieronder beschreven zoals deze formeel volgens de statuten zou moeten functioneren. Het kan zijn dat de structuur in de praktijk op onderdelen wat anders functioneert maar dit zou dan hersteld moeten worden in de toekomst. Deze aandachtspunten worden ook zoveel mogelijk in de wijzigingen meegenomen. In onderstaande afbeelding en toelichting is de huidige structuur weergegeven:



Besturingsmodel

Er wordt gewerkt met een beleidsvoerend besturingsmodel. Dit betekent dat de verschillende organen op hoofdlijnen de volgende taken hebben:

- Bondsraad: vaststellen (meerjaren)activiteitenbeleidsplan + begroting, goedkeuring en toezichhoudend op resultaat
- Bestuur: opstellen (meerjaren)activiteitenbeleidsplan + begroting, besturen Badminton Nederland
- Bureau: beleidsvoorbereidend (voorbereidend werk) en uitvoerend (professioneel)
- Regio's: beleidsvoorbereidend (input via afgevaardigden) en uitvoerend (vrijwillig)

Bondsraad

De bondsraad is het vertegenwoordigende orgaan van de vereniging en heeft de onderstaande uitgangspunten:

- 32 regioafgevaardigden in Bondsraad volgens verdeelsleutel;

- Afgevaardigden kunnen betrokken worden in de strategische beleidsvoorbereiding, keuren strategisch beleid, begroting en jaarrekening goed en hebben een toezichhoudende functie op het behalen van de resultaten door bestuur, bureau en regio's;
- Afgevaardigden worden door de verenigingen gekozen in de regiovergaderingen;
- Afgevaardigden zijn de stem van de verenigingen in de Bondsraad;
- Verenigingen kunnen algemene input geven over diverse onderwerpen aan afgevaardigden (in regiovergadering of op andere wijze), maar kunnen in een regiovergadering ook rechtstreeks input geven op agendapunten die worden behandeld;
- Afgevaardigden hebben een vrij mandaat (zonder last en ruggespraak)

Overige kenmerken

- De voorzitter van de Bondsraad is een aparte functie, de oudste afgevaardigde fungeert als voorzitter als de door de vergadering aangewezen voorzitter afwezig is;
- De commissies die adviseren aan de Bondsraad vallen onder de Bondsraad;
- De commissies die met de uitvoering te maken hebben vallen onder het bureau;
- Directeur legt verantwoording aan bestuur af over de beleidsuitvoering en voorbereiding;
- Regiomanagers/coördinatoren zijn uitvoerend en adviserend richting verenigingen en worden door bureau aangestuurd;
- Verenigingen en sporters leveren input op nieuw beleid via onderzoeken etc. van het bureau;

2.2 Voorgestelde wijzigingen ten opzichte van huidige structuur

Gedurende het proces heeft de werkgroep een aantal concrete verbeterpunten naar voren gehaald om de huidige structuur beter te laten functioneren. Deze worden hieronder verder toegelicht:

1. Versterken regio's in uitvoering

De regio's zijn essentieel om het beleid op lokaal niveau ten uitvoer te brengen. Ze zijn daarbij de schakel tussen het bureau en de verenigingen. Dit betekent dat de regio's hiervoor ook goed ingericht en gefaciliteerd moeten worden. Hiervoor is een uniforme werkwijze wenselijk waarin de verantwoordelijkheden en taken duidelijk zijn en een intensieve samenwerking met het bureau wordt onderhouden maar ook de vrijwilligers ondersteund worden in hun functioneren.

Regioteams

Elke regio krijgt een regioteam, gecoördineerd door een regiocoördinator, om de uitvoering van het landelijke operationele beleid op te pakken. De taken zijn gerelateerd aan thema's als: organiseren lokale competities, verenigingsondersteuning, talentontwikkeling en marketing.

Aangezien het gaat om de uitvoering van landelijk beleid is het wenselijk om de aansturing centraal te regelen. De regiocoördinatoren hebben een uniform functieprofiel² en worden net als het regioteam centraal aangesteld door het bureau. De regiocoördinator en het regioteam krijgen de verantwoordelijkheid over een aantal duidelijke, afgebakende taken maar het uiteindelijk mandaat over de uitvoering zal op het bureau blijven liggen.

² Een concept functieprofiel voor de regiocoördinator is toegevoegd als bijlage 2



Het regioteam kan per regio op maat worden vormgegeven qua functies en taken, zodat er kan worden ingespeeld op de lokale uitdagingen. Deze invulling zal in overleg tussen bureau, regiocoördinator en regio worden bepaald.

Deze wijziging betekent dat de huidige functie van regiomanager verdwijnt en dat de regiocoördinator volledig wordt losgekoppeld van het formele besluitvormingsproces. De transitie van de huidige situatie met de huidige mensen en functies naar de nieuwe situatie moet nader worden uitgewerkt.

Lokale input op operationeel beleid

De regio is de plek waar de uitvoering tot stand komt en dus ook het niveau om input/terugkoppeling op te halen over het lopende operationele beleid en het te vormen toekomstige beleid. Dit ophalen van input wordt gedaan in de regionale bijeenkomsten, georganiseerd door het bureau in samenwerking met het regioteam. Daarnaast kan de regiocoördinator ook altijd zelf zijn ervaringen en inzichten doorgeven aan het bureau. Het bureau zal deze input meenemen in de beleidsontwikkeling op operationeel niveau. Overigens haalt het bureau doormiddel van onderzoeken ook al individueel informatie op over de ideeën voor beleidsontwikkeling.

Het is goed om vaste momenten in de strategische cyclus in te bouwen waarin deze input wordt opgehaald. Zo is het wenselijk om in het najaar vooruit te kijken naar nieuwe jaar en in het voorjaar terug te kijken naar het afgelopen jaar. Door dit proces ook in de rapportages aan het bestuur en bondsraad inzichtelijk te maken, wordt duidelijk hoe deze informele democratie tot stand komt.

De regio's hebben geen formele rol in het democratische proces van strategisch beleid want dit ligt bij het bestuur en bondsraad. Het bestuur doet er echter wel goed aan afstemming te zoeken alvorens er voorstellen ter stemming worden ingebracht in de jaarvergadering.

Activiteitenbudget

Om op lokaal niveau een stimulering te geven aan specifieke activiteiten, zou er een mogelijkheid moeten zijn om per regio een budget aan te vragen voor zo een activiteit. Het budget kan worden aangevraagd door het regioteam aangezien zij perfect weten waar de mogelijkheden liggen. Dit budget moet wel gelabeld worden aan een doel en activiteit en zal altijd in overleg moeten gaan met het bureau. De inzet van deze lokale middelen zal te allen tijde in lijn moeten zijn van het landelijke beleid. Als voorwaarde voor het activiteitenbudget geldt dat de financiële administratie van de bond zo ingericht moet worden dat inzichtelijk kan worden gemaakt welke kosten per regio worden besteed.

Kwaliteitsbevordering vrijwilligers

De kwaliteit van het functioneren van de regio's valt samen met de competenties van de coördinatoren en regioteams. Het is daarom belangrijk om deze vrijwilligers te ondersteunen in hun persoonlijke ontwikkeling door gecoördineerd vanuit het bureau scholing en kennisdeling aan te bieden. Hierbij kan worden ingespeeld op de specifieke behoeften die er zijn bij de vrijwilligers. Daarnaast wordt ook regelmatig het functioneren met de vrijwilligers geëvalueerd om zo te reflecteren hoe de zaken beter kunnen gaan en waar de ondersteuning op kan worden gericht.

2. Aangepaste inrichting Bondsraad

De Bondsraad is de ledenvertegenwoordiging van de vereniging Badminton NL en is eindverantwoordelijk voor het functioneren van de bond. Het is essentieel dat dit orgaan een efficiënte



en effectieve besluitvorming heeft met competente bestuurders die een goede afspiegeling zijn van de leden.

Verkleinen Bondsraad

De Bondsraad bestaat nu uit 32 leden waarvan meer dan 1/3 niet is benoemd door de regio's. Het tekort aan leden speelt al bijna 10 jaar. Aangezien de inschatting is dat op korte termijn dit niet gaat veranderen is er gekozen om het aantal van de Bondsraad met de helft te verminderen tot een aantal van 16 bondsraadsleden om zo weer een optimale samenstelling te krijgen. De huidige verdeelsleutel blijft hierbij wel gehanteerd³. Door de halvering worden de vergaderingen effectiever en is het makkelijker om de Bondsraad te vullen. Hierdoor wordt deze druk verminderd waardoor de tijd gestoken kan worden in het functioneren van de regioteams.

Kiezen bondsraadsleden

De bondsraadsleden zijn afgevaardigden vanuit de regio. De regio heeft dus het recht om vrijgekomen plekken te vullen vanuit een verkiezing op een regionale vergadering. Een overweging aan het bestuur is om de open plekken die regionaal niet ingevuld kunnen worden, door het bestuur op basis van expertise in te vullen waardoor de Bondsraad altijd volledig gevuld is. Bij het bepalen van deze expertise zal als uitgangspunt het functieprofiel (zie hieronder) van de bondsraadsleden moeten dienen en de visie die de bond heeft op besturen.

Kwaliteitsbevordering bondsraadsleden

Het is van belang voor de kwaliteit van de besluitvorming dat er competente bondsraadsleden zitting hebben in de Bondsraad. Om dit te bevorderen wordt er een uniform functieprofiel⁴ opgesteld aan welke competenties bondsraadsleden moeten voldoen. Hierdoor ontstaat ook de mogelijkheid om mensen aan te spreken op het niet nakomen van taken of afspraken. Daarnaast worden (potentiële) afgevaardigden ondersteund en begeleid in hun functioneren als bondsraadslid. Door ze scholing te bieden ontstaat de mogelijkheid dat de bondsraadsleden zich nog meer persoonlijk kunnen ontwikkelen als bestuurder.

Voorzitter Bondsraad

Om de afstemming tussen bestuur en Bondsraad beter te laten verlopen is het voorstel om de voorzitter van het bestuur tevens de voorzitter van de Bondsraad te laten zijn. Hierdoor is de afstemming beter waardoor het bestuur kan anticiperen op de verwachtingen van de bondsraad en is de agenda van de Bondsraad afgestemd op die van het bestuur. De voorzitter doet dan niet mee aan stemmingen waardoor deze ook echt als procesbegeleider kan functioneren en zich niet inhoudelijk in de discussie hoeft te mengen.

3. Argumenten voor deze structuur

De bovenstaande veranderingen moeten er voor gaan zorgen dat de huidige structuur goed gaat functioneren. Een aantal voordelen om deze wijzigingen door te voeren zijn:

Versterken regio's

³ Een concept zetelverdeling per regio (op basis van 2017) is te vinden in bijlage 3

⁴ Een concept functieprofiel voor de afgevaardigde is bijgevoegd als bijlage 4

- Door de regio's meer specifieke taken en verantwoordelijkheden te geven raken meer vrijwilligers betrokken bij de bond. Deze taken staan dichtbij de context van de vrijwilliger en de verwachting is dat vrijwilligers dan ook bereid zullen zijn zich hiervoor in te zetten;
- De vrijwilligers weten precies hoe het in de praktijk er aan toe gaat, zo kunnen ze een goede uitvoering geven aan de taken en een waardevolle feedback geven over het lopende beleid;
- Het bureau wordt de verzamelplek van de input op het operationele beleid en kunnen dit vervolgens meenemen in de beleidsontwikkeling. Dit wordt opgehaald door zowel individueel verstuurd onderzoek, regio vergaderingen als inzichten van het regioteam.
- Door korte lijnen tussen het bureau en de uitvoerende vrijwilligers wordt de slagkracht van de organisatie groter en kunnen er meer en hogere doelstellingen worden bereikt;
- Door uniformiteit te creëren in verantwoordelijkheden en taken en deze duidelijk te communiceren zijn er geen regionale verschillen meer in de aansturing van uitvoerende vrijwilligers en weten mensen wat er van ze verwacht mag worden;
- Door het bureau de regie te laten hebben over het aanstellen van de vrijwilligers is het gemakkelijker om vrijwilligers aan te spreken en te motiveren, aangezien hier meer afstand zit dan tussen vrijwilligers onderling;
- Door te investeren in de competenties van vrijwilligers kan het kwaliteitsniveau van de beleidsontwikkeling en – uitvoering een verbetering krijgen. Daarnaast krijgt het bureau (incl. regiocoördinatoren) een goed beeld van de potentiële bondsraadsleden en kunnen deze ondersteund worden in hun persoonlijke ontwikkeling;

Aangepaste inrichting Bondsraad

- Een nieuwe samenstelling van de bondsraad kan zorgen voor nieuwe dynamiek en energie in de Bondsraad waardoor mensen met plezier zitting willen nemen;
- Een kleine bondsraad is slagvaardiger en er kan sneller consensus worden bereikt;
- Het regionale perspectief blijft aanwezig in de Bondsraad doordat er afgevaardigden vanuit de regio's zitting hebben daarnaast is het voor regio's makkelijker om 2 of 3 bondsraadsleden te vinden en enkele uitvoerende mensen dan 7 bondsraadsleden;
- De voorzitter van het bestuur en tevens bondsraad kan zorgen voor betere communicatie en afstemming tussen bestuur en regio's.

4. Aanbevelingen bij uitvoering van deze structuur

Indien er gekozen wordt om de huidige structuur te optimaliseren dan willen we graag de onderstaande aanbevelingen doen bij de uitvoering van deze optimalisatie.

- Het is van belang om de structuur direct volledig door te voeren en toe te zien op naleving. In het advies zijn nog een aantal openstaande acties benoemd. Het is belangrijk om het advies door te lopen en de consequenties in kaart te brengen en deze op te nemen in een implementatieplan.
- Het is essentieel om over twee jaar het verenigingsmodel met de wijzigingen uitgebreid te evalueren. Is alles goed geïmplementeerd? Wat is het effect van de wijziging? Worden de oorspronkelijke problemen opgelost? Moeten er andere wijzigingen nog worden doorgevoerd?
- Indien de regio's goed gaan functioneren als uitvoerende organisatieonderdelen is de vraag in hoeverre de democratische taak (afstemming over de agenda van de Bondsraad) nog past bij de regio. Het is goed om dit punt nadrukkelijk mee te nemen in de evaluatie. Dit staat echter los van het uitgangspunt dat afgevaardigden vanuit een regio plaatsnemen in de Bondsraad.

- Het is waardevol om een visiedocument 'Bestuursfilosofie' op te stellen waarin staat hoe de bond bestuurd dient te worden. Hier staat dan in welk verenigingsmodel er wordt gehanteerd, hoe de kwaliteit en diversiteit van een bondsraad wordt gewaarborgd, hoe lokale input wordt gebruikt om beleid te bepalen etc.
- Om de saamhorigheid integraal binnen alle organen van de bond te versterken kan de mogelijkheid worden verkend om een congres te organiseren. Dit congres is dan met name bedoeld om de lokale vrijwilligers te inspireren, kennis uit te wisselen, netwerk te verbreden en een leuke dag te bezorgen. In kader van de efficiëntie kunnen hier tevens de regionale verkiezingen voor afgevaardigden worden georganiseerd.
- Het is belangrijk om de aanbevelingen van het adviesrapport van de werkgroep 'Bestuurlijke Kweekvijver' opnieuw te bekijken in het licht van de wijzigingen die hierboven staan geformuleerd.

5. Tot slot

Dit advies is gebaseerd op een overweging tussen enerzijds wat beschouwd vanuit de huidige inzichten en governance ontwikkelingen in de sportsector een logische ontwikkeling is voor Badminton NL en anderzijds wat praktisch gezien haalbaar is en derhalve geaccepteerd kan worden. Er zijn een aantal argumenten te noemen om wél radicaler te vernieuwen in de structuur (zie hiervoor bijvoorbeeld in bijlage 1 het 'twee-lagen model'), waardoor zaken eenvoudiger en efficiënter worden. Het is echter ook belangrijk om de continuïteit en de elementen die goed functioneren te bewaken. Het is verstandig om als bestuur, in samenspraak met de leden, continu het gesprek over cultuur, governance en structuur opbouwend te voeren, zodat er een duurzaam proces van kwaliteitsontwikkeling kan ontstaan.

De werkgroep 'Bestuurlijke Vernieuwing' had een samenstelling vanuit diverse geledingen en bestond uit de volgende personen:

- | | |
|---------------------|-----------------------------------|
| - Procesbegeleider | Huibert Brands (NOC*NSF) |
| - Bestuursleden BNL | Pieter van Soerland, Bram Reudink |
| - Bondsdirecteur | Barbara Mura |
| - Afgevaardigden | Paul de Wit, Jeroen Beelen |
| - Verenigingen | Koos Kuilman, Thomas Wijers |
| - Externe adviseur | Richard Jacobs (NOC*NSF) |

Bijlagen

1. Presentatie Informele Bondsraad
2. Functieprofiel regiocoördinator
3. Zetelverdeling Bondsraad per regio
4. Functieprofiel afgevaardigde