



Een beter stuur voor de KNWU

EEN KWALITATIEF ONDERZOEK NAAR DE INVLOED VAN
STRUCTUURVERANDERINGEN OP DE SLAGVAARDIGHEID EN
DEMOCRATIE VAN DE WIELERUNIE

Chris Noij
MASTERSCRIPTIE SPORTBELEID EN SPORTMANAGEMENT
UNIVERSITEIT UTRECHT
JULI 2022

Een beter stuur voor de KNWU

In hoeverre vinden interne stakeholders van de KNWU dat de structuurveranderingen bijdragen aan de slagvaardigheid en het democratisch goed besturen van de wielerunie?

Naam: Chris Noij
Studentnummer: 5636407
E-mailadres: c.noij@uu.nl
Opleiding: Sportbeleid en Sportmanagement
Universiteit Utrecht
Cursuscode: USG7080
Onderzoeksorganisatie: Koninklijke Nederlandse Wielerunie
Scriptiebegeleider: Jan-Willem van der Roest
2^e beoordelaar: Inge Claringbould
Datum: Juli 2022
Woordenaantal: 27192 (inclusief verwijzingen)

Samenvatting

De structuur van de KNWU is verouderd, te complex en de lijnen lopen niet meer zoals deze bedoeld zijn (KNWU, 2021a). De KNWU heeft vernieuwing en verbetering nodig om slagvaardiger en democratischer te besturen. In de sportwereld is steeds meer aandacht voor de manier van besturen. Ontwikkelingen in de samenleving dwingen sportbonden als de KNWU in te spelen op de actualiteit en snel en efficiënt te werk te gaan. Op basis van het werk van de werkgroep structuur heeft het hoofdbestuur een nieuwe strategie en een aantal structuurveranderingen voorgelegd aan de leden om als wielerunie vitaal, inspirerend en relevant te zijn. Eén van de structuurveranderingen is het vervangen van een bestuurlijke laag van acht districten voor vier regio's. Daarnaast wordt het hoogste beslisorgaan de ledenraad in plaats van het congres. Het doel van de KNWU is de getrapte democratie te vervangen door directe vertegenwoordiging middels de regio's. De nieuwe ledenraad wordt kleiner om discussie te stimuleren en er is minder plaats voor belangenbehartiging. In dit onderzoek wordt onderzocht hoe deze voorgenomen structuurveranderingen bijdragen aan het slagvaardiger en democratischer worden van de KNWU.

De nadruk van dit onderzoek ligt op het daadkrachtiger worden en beter inrichten van de vertegenwoordiging van sportorganisaties. De basis daarvan ligt bij goed bestuur. Vanuit NOC*NSF hebben sportorganisaties de verplichting bezig te zijn met transparantie, maatschappelijke betrokkenheid en democratie. Inbreng en inspraak van belanghebbenden is cruciaal om tot gedragen besluiten te komen. Uit onderzoek van Geeraert (2018a) naar de principes van goed bestuur bleek dat op het gebied van democratie nog het meeste te winnen valt bij Nederlandse sportorganisaties. Democratie is onder te verdelen in participatie, representativiteit en deliberatie (Carrio *et al.*, 2021). Op basis van interviews en focusgroepen wordt onderzocht hoe de leden deze drie vormen terug zien bij de KNWU. Het is een interpretatief onderzoek waarbij de mening van interne stakeholders bij de KNWU en verenigingsbestuurders centraal staat.

De interne stakeholders ervaren de KNWU als een conservatieve, elitaire organisatie waar mensen veel op hun plek blijven zitten waardoor het doorvoeren van veranderingen moeizaam gaat. Door de vele overlegorganen is de werkwijze complex en niet efficiënt. De leden voelen zich niet altijd gehoord – bijvoorbeeld als het gaat om de aandacht voor breedtesport – en een uitlaatklep voor hun onvrede ontbreekt. Meer directe communicatie en zichtbaarheid van de KNWU kan dit verhelpen. Slagvaardig werken wordt door de interne stakeholders boven een democratische vertegenwoordiging geplaatst. In de nieuwe structuur is meer ruimte voor participatie. Het is goed dat het systeem van getrapte democratie wordt veranderd. Representativiteit is voor de leden niet het belangrijkste. De vertegenwoordiging hoeft niet representatief wanneer hun behoeften maar worden vervuld. De praktijk staat centraal, maar het noemen van concrete behoeften is moeilijk. De meeste winst valt te behalen op het gebied van deliberatieve democratie. Door meer jonge vrijwilligers te betrekken en de mogelijkheden tot inspraak te duiden kan meer worden gedaan met de mening van de leden, zonder dat dit voor extra bureaucratie hoeft te zorgen. Het wiel moet niet opnieuw worden uitgevonden, maar de structuur in theorie werkt niet in de praktijk waardoor ontwikkelingen langzaam gaan en de vertegenwoordiging niet voldoende is.

Voorwoord

Geachte lezer,

Voor u ligt de masterscriptie die ik heb geschreven als afstudeeronderzoek voor de master Sportbeleid en Sportmanagement. In de wielersport heb je rustige wandeletappes en loodzware bergetappes. Deze scriptie was voor mij niet zomaar een etappe, maar je kunt het gerust een hele Tour de France noemen. Ik ben heel trots dat ik deze scriptie als een grote ronde heb kunnen uitrijden. Onderweg heb ik te maken gehad met veel tegenwind, lekke banden en steile hellingen. Desondanks is het gelukt om terug te keren in het peloton en met een eindsprint toch nog de Champs-Élysées op te rijden. Zonder de hulp van vrienden en familie was het niet gelukt. Het was heel fijn dat ik op veel plekken terecht kon voor bemoedigende woorden, feedback, om te studeren, een stok achter de deur of juist een schop onder m'n kont.

In het bijzonder wil ik graag mijn scriptiebegeleider Jan-Willem van der Roest bedanken. Gedurende het gehele proces heeft hij mij ondersteund met geduld en meegedacht in momenten dat ik vastzat. Daarnaast wil ik Margo de Vries en Thorwald Veneberg van de KNWU bedanken voor de samenwerking en jullie ondersteuning. Ook zou ik graag alle respondenten willen bedanken voor de tijd die zij hebben vrijgemaakt om hun input te leveren tijdens de interviews. Er wordt wel eens gezegd dat Parijs nog ver is, maar Parijs is nu toch echt hier!

Ik wens u veel leesplezier toe.

Chris Noij

Inhoudsopgave

Samenvatting.....	2
Voorwoord	3
1. Inleiding	7
1.1 Besturen in de sport	7
1.2 Probleemstelling.....	8
1.3 Vraagstelling	9
1.3.1 Hoofdvraag	9
1.3.2 Deelvragen.....	10
1.4 Maatschappelijke relevantie	10
1.5 Wetenschappelijk relevantie.....	12
1.6 Leeswijzer	14
2. Context	15
2.1 De KNWU.....	15
2.1.1 Historie	15
2.1.2 Organen van de KNWU.....	15
2.1.3 Verenigingen en leden.....	16
2.2 Wat speelt bij de KNWU?	17
2.2.1 Bevindingen werkgroep structuur.....	17
2.3 Wat is het plan van de KNWU?	18
2.4 Ledenraad en regio-indeling.....	19
2.4.1 Regio-indeling.....	19
2.4.2 Ledenraad.....	20
3. Literatuurstudie.....	22
3.1 <i>Governance</i>	22
3.2 <i>Good governance</i>	23
3.3 <i>Principes good governance</i> in de sport	24
3.4 Democratie	24
4. Theoretisch Kader.....	26
4.1 Democratie	26
4.2 Vormen van democratie.....	26
4.2.1 Representatief.....	27
4.2.2 Participerend	27
4.2.3 Deliberatief.....	28
4.2.4 Toepassing democratie	29
4.3 Democratische participatie	30

4.4 Conclusie	31
<i>Wat is goed bestuur en welke vormen van democratisch besturen worden onderscheiden?</i>	31
5. Methoden	33
5.1 Onderzoeksperspectief	33
5.2 Dataverzameling.....	33
5.3 Data verwerking	35
5.4 Selectie respondenten.....	35
5.5 Kwaliteitscriteria.....	36
5.5.1 Betrouwbaarheid.....	37
5.5.2 Validiteit	37
6. Resultaten.....	38
6.1 Ontwikkelingen binnen de KNWU.....	38
6.1.1 KNWU als vrijwilligersorganisatie.....	38
6.1.2 Een conservatieve KNWU.....	39
6.1.3 Focus op breedtesport	40
6.1.4 Transparantie	40
6.2 Goed bestuur	42
6.3 Democratisch functioneren.....	42
6.4 Vertegenwoordiging.....	43
6.5 Vormen van democratie.....	44
6.6 Keerzijden aandacht voor democratie	46
6.7 Regio-indeling.....	47
6.8 Ledenraad.....	49
7. Analyse	52
7.1 Representatieve democratie	52
7.2 Participerende democratie.....	54
7.3 Deliberatieve democratie.....	57
7.4 Participatie en slagvaardigheid	59
8. Conclusie	60
<i>Wat is volgens interne stakeholders bij de KNWU de relatie tussen slagvaardigheid en democratie?</i>	60
<i>Wat betekenen de structuurveranderingen volgens stakeholders binnen de KNWU voor het besturen van de wielerved?</i>	61
<i>In hoeverre vinden interne stakeholders van de KNWU dat de structuurveranderingen bijdragen aan de slagvaardigheid en het democratisch goed besturen van de wielerved?</i>	61
9. Discussie	63
9.1 Beperkingen.....	63

9.1.1 Corona	63
9.1.2 Dataverzameling.....	63
9.1.3 Duur van het onderzoeksproces	64
9.1.4 Theorie.....	65
9.2 Vervolgonderzoek	65
9.3 Aanbevelingen.....	66
9.3.1 Structuur.....	66
9.3.2 Regio-indeling.....	66
9.3.3 Ledenraad.....	67
9.3.4 Slot.....	68
10. Bijlagen	69
Bronnenlijst	69
Topic list.....	73
Respondentenlijst.....	74

1. Inleiding

‘Een beter stuur voor de KNWU’ luidde de slogan van het eindrapport van de werkgroep structuur van de Koninklijke Nederlandse Wielerveden (KNWU, 2021a). De afgelopen jaren lopen de lijnen bij de wielerveden niet meer zoals deze van origine bedoeld waren. Er is sprake van een verouderde structuur, onvrede onder de leden en een teruglopend ledenaantal (KNWU, 2021a). De wielerveden heeft behoefte aan vernieuwing en verbetering. De wereld ontwikkelt snel en het is aan de KNWU om daarin mee te gaan en de organisatie beter daarop in te richten. Op dit moment zijn bijvoorbeeld verantwoordelijkheden niet duidelijk verdeeld. Hierdoor wordt langs elkaar heen gewerkt door verschillende organen en personen. Er is een heldere structuur nodig waarin het democratisch proces begrijpelijk en verantwoord is. Zo kunnen ook de leden beter bereikt worden. Op basis van de bevindingen van de werkgroep heeft het hoofdbestuur voorstellen gedaan om de structuur te verbeteren (KNWU, 2021b). Voorbeelden hiervan zijn: het werken met een ledenpanel; het vervangen van de bestuurlijke laag met acht districten door vier regio’s; het werken met een ledenraad in plaats van het congres als hoogste beslisorgaan (KNWU, 2021b). Beter bestuur bij de wielerveden is een vereiste, maar wat is daarvoor nodig? En hoe wordt voorkomen dat dat ten koste gaat van de slagvaardigheid van de unie?

1.1 Besturen in de sport

Goed bestuur vormt de basis voor een integrale en maatschappelijk verantwoorde sportsector (NOC*NSF, z.j. (a)). Er bestaan veel verschillende definities en meetinstrumenten waarmee goed bestuur in kaart wordt gebracht. Transparantie, democratische processen en maatschappelijke betrokkenheid zijn in steeds meer sectoren belangrijke factoren voor bestuurders om rekening mee te houden (Van Eekeren, 2021). Sinds het aantreden van Bach als voorzitter van het IOC is het concept goed bestuur steeds meer onder de aandacht gekomen in de sportwereld (Bach, 2013). Mede om de autonomie van de sport te beschermen zijn in de afgelopen jaren door internationale en nationale sportorganisaties principes voor goed bestuur opgesteld. De aandacht voor de vormen van bestuur kan met zich meebrengen dat processen langzamer gaan.

Op nationaal niveau is de aandacht voor goed bestuur in de sport terug te zien in het beleid van de sportkoepel. In 2005 stelde NOC*NSF in de *“Code goed sportbestuur”* dertien aanbevelingen voor goed sportbestuur op. Hiermee wilden zij de kwaliteit van bestuur waarborgen en indien nodig een kwalitatieve impuls geven (NOC*NSF, 2005). In de jaren daarna is de aandacht voor goed bestuur groter geworden en is er ook vanuit de overheid meer nadruk op komen te liggen. In 2021 is de herijkte *“Code goed sportbestuur”*: aangenomen, met daarin aandacht voor vier principes: democratie; maatschappij; transparantie en verantwoordelijkheid (NOC*NSF, 2021).

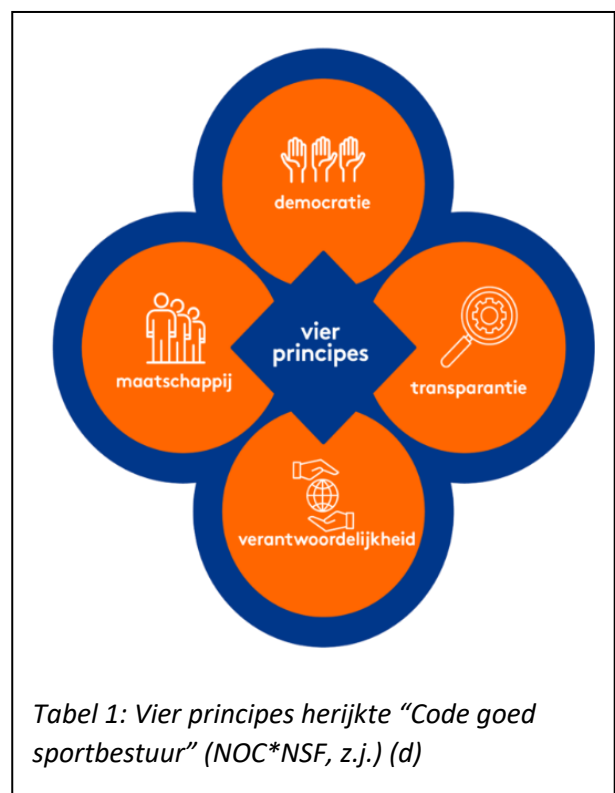
De aandacht voor goed bestuur en het democratisch functioneren van organisaties zorgt ervoor dat sportorganisaties moeten veranderen. Sportorganisaties hebben meerdere overeenkomsten zoals het sportieve karakter, werken met vrijwilligers en takken van topsport

en breedtesport. In dit onderzoek staat de sportbond KNWU centraal. Tussen sportbonden zijn verschillen in grootte, type sport en structuur. De principes van de herijkte Code zijn toe te passen op sportverenigingen en bonden (NOC*NSF, z.j.) (c). Bij de KNWU is sprake van een verouderde structuur waar de lijnen niet meer lopen zoals deze bedoeld zijn (KNWU, 2021a). Onder andere op het gebied van democratie en slagvaardigheid schiet de bond tekort (KNWU, 2021a). De KNWU is niet voldoende in staat met de huidige tijd mee te gaan en haar structuur voldoet ook niet aan de principes uit de herijkte Code.

1.2 Probleemstelling

De KNWU slaagt er niet volledig in een daadkrachtige organisatie te zijn die in kan spelen op de ontwikkelingen (KNWU 2021a ; 2022). De toekomstbestendigheid van de wielerveding staat daarmee onder druk. Daarnaast heerst een gevoel van onvrede over de werkwijze op bepaalde onderwerpen onder de leden (KNWU, 2021i). Het veranderen van de structuur wordt vanuit meerdere geledingen genoemd als noodzaak om met de tijd mee te gaan (KNWU, 2021a). De verouderde structuur is complex en leden voelen zich niet vertegenwoordigd (KNWU, 2020a). De leden van het congres – het hoogste beslisorgaan van de KNWU (2016) – worden middels getrapte democratie gekozen. Naast de roep om meer democratie verwachten de leden adequate beslissingen (KNWU, 2021a). Het onderzoeksprobleem is dat de KNWU niet voldoende efficiënt werkt en snellere werkwijzen wil en leden tegelijkertijd behoefte hebben aan meer betrokkenheid en inspraak.

Het democratisch functioneren van de KNWU staat onder druk. De vertegenwoordiging van leden is daar onderdeel van en komt ook terug in de herijkte “Code”. Voor transparantie, maatschappij en verantwoordelijkheid moet volgens NOC*NSF (2021) meer aandacht komen. NOC*NSF is verantwoordelijk voor een groot deel van de financiering van sportbonden. Voor het verkrijgen van subsidie dienen sportbonden te voldoen aan de minimale kwaliteitseisen (NOC*NSF, z.j.) (b). Het verbeteren van de democratie is één van de voorwaarden die hierin wordt opgenomen. Inbreng en inspraak van belanghebbenden is cruciaal om tot gedragen besluiten te komen (NOC*NSF, z.j.) (c). De KNWU is een ledenorganisatie waar leden contributie betalen (KNWU, 2016). Het is daarom belangrijk dat de leden betrokken zijn en het bestuur weet wat onder hen leeft.



Tabel 1: Vier principes herijkte “Code goed sportbestuur” (NOC*NSF, z.j.) (d)

De verhoogde aandacht voor democratie brengt ook een risico voor de wielerveding met zich mee. Een structuur met veel verschillende lagen en overlegplatformen om daarmee input van

zoveel mogelijk belanghebbenden te verzamelen, zorgt voor bureaucratie en daarmee vertraging van processen. Precies het tekort aan slagvaardigheid is één van de verbeterpunten die in vooronderzoeken wordt genoemd (KNWU, 2021a ; 2021i). De KNWU streeft naar het verbeteren van democratie en vooruitgang van daadkracht. De tegenstrijdigheid hierbij aanwezig maakt dit een uitdagende opgave.

Het tekort aan slagvaardigheid bij de KNWU is terug te zien in het omgaan met maatschappelijke ontwikkelingen. Een van de maatschappelijke ontwikkelingen waarop ingespeeld dient te worden is het consumentisme (Ter Haar, 2015). Dit houdt in dat leden van verenigingen steeds minder bijdragen aan de sociale processen binnen de vereniging. Leden stellen zich meer op als klant, zoals dat het geval is bij een abonnee in de sportschool. Sportverenigingen zijn de kern van het bestaan van de KNWU en de ervaring is dat de structuur van de wielerveding nog onvoldoende voorbereid is op een verschuiving hierin (KNWU, 2021a). Er is sprake van grote afhankelijkheid van vrijwilligers – waar tekorten van zijn – en met complexe besluitvormingsprocedures duurt het lang om veranderingen in gang te zetten. De leden moeten zich onderdeel van de KNWU voelen in plaats van de afstand die zij ervaren richting de top van de organisatie. Het vinden van een balans tussen een goede vertegenwoordiging in de democratische werkwijze met behoud van slagvaardigheid.

1.3 Vraagstelling

Het doel van dit onderzoek is de bijdrage van structuurveranderingen aan de slagvaardigheid en democratie van de KNWU in kaart te brengen. De aandacht voor democratie vloeit voort uit de herijkte *“Code goed sportbestuur”*, waar dit één van de vier principes is. Leden voelen zich niet altijd gehoord en de situatie wordt als complex ervaren. Het verbeteren van de democratie en vertegenwoordiging is daarbij van belang. De insteek van het onderzoek ligt bij de betekenisgeving van direct betrokkenen in de structuur van de KNWU en bestuurders van wielervedingen.

1.3.1 Hoofdvraag

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt als volgt:

In hoeverre vinden interne stakeholders van de KNWU dat de structuurveranderingen bijdragen aan de slagvaardigheid en het democratisch goed besturen van de wielerveding?

De begrippen uit de hoofdvraag worden in deze alinea verder toegelicht.

- Interne stakeholders

Direct betrokkenen in de structuur van de KNWU en bestuurders van verenigingen uit de wielersport. De respondenten uit dit onderzoek zijn actief in commissies, werkgroepen, districten, afdelingen, verenigingen of op het uniebureau.

- Structuurveranderingen

De structuur van de KNWU is vastgesteld in het organigram. De werkgroep structuur heeft verschillende voorstellen gedaan voor aanpassingen hiervan (KNWU, 2021a). De

structuurveranderingen die centraal staan in dit onderzoek zijn het werken met een regio-indeling en ledenraad.

- Slagvaardigheid

Het vermogen en de wil om dingen snel voor elkaar te krijgen. Het gaat om het inspelen op veranderlijke situaties en de bereidheid de strijd daarmee aan te gaan.

- Democratisch goed besturen.

De vertegenwoordiging van leden in de bond en het betrekken van mensen bij besluitvormingsprocessen die hen aangaan is hiervan de basis (Van Eekeren, 2021). De vormen deliberatieve, representatieve en participerende democratie worden onderscheiden (Carrio *et al.*, 2021).

- De wielervediening.

De KNWU en de organisatie van de wielervediening in de breedste zin van het woord.

1.3.2 Deelvragen

Om de hoofdvraag goed te kunnen beantwoorden zijn drie deelvragen opgesteld. Deze luiden als volgt:

Wat is goed bestuur en welke vormen van democratisch besturen worden onderscheiden?

Wat is volgens interne stakeholders van de KNWU de relatie tussen democratie en slagvaardigheid?

Wat betekenen de structuurveranderingen volgens interne stakeholders van de KNWU voor het besturen van de wielervediening?

In drie deelvragen wordt ingegaan op de verschillende aspecten van de hoofdvraag. De eerste deelvraag focust op het theoretische concept. De basis van het onderzoek is slagvaardigheid en het democratische aspect van goed bestuur. Daarom is het relevant inzicht te krijgen in de bestaande wetenschappelijke kennis over goed bestuur en democratie. In de tweede en derde deelvraag wordt dieper ingegaan op de casus van de KNWU. De tweede deelvraag gaat over het spanningsveld tussen democratie en slagvaardigheid. Het vinden van de juiste balans tussen een goede vertegenwoordiging en een daadkrachtige manier van werken wordt in deze deelvraag getracht te vinden. In de derde deelvraag wordt ingezoomd op de voorgenomen structuurveranderingen. Bij het beantwoorden van deze deelvraag staan het werken met een regio-indeling en ledenraad en hun effect centraal. Op basis van de drie deelvragen wordt de hoofdvraag beantwoordt.

1.4 Maatschappelijke relevantie

In deze paragraaf wordt de maatschappelijke relevantie van dit onderzoek toegelicht. In de hedendaagse samenleving is steeds meer aandacht voor goed bestuur om de leden en klanten van organisaties betrokken te houden en op een verantwoorde wijze om te gaan met de positie van de organisatie. Recent hebben meerdere incidenten plaatsgevonden in de

sportwereld. Zo zijn in 2021 verschillende sportbestuurders opgestapt en is de discussie gevoerd over hoe de sportcultuur werkt en wat voor gevolgen dit heeft (NOS, 2021). De cultuur van een sport wordt ook beïnvloedt door de structuur en ontstane werkwijze binnen de sport. Maatschappelijke verantwoordelijkheid wordt verwacht door principes als transparantie en democratie te waarborgen (NOC*NSF, z.j. (d)). Dit onderzoek draagt daaraan bij door *best practices* te leveren op het gebied van goed besturen bij een sportbond. Het levert handvatten aan sportorganisaties om te leren met de tijd mee te gaan en in te spelen op actuele ontwikkelingen. Daarnaast brengt dit onderzoek risico's binnen de organisatie in beeld die ontstaan wanneer veranderingen in gang worden gezet. De resultaten van dit onderzoek kunnen voor andere sportbonden of soortgelijke organisaties worden gebruikt als blauwdruk. De KNWU wil vooroplopen door te herstructureren en de principes van goed bestuur toe te passen.

Vanuit NOC*NSF, de koepelorganisatie van de Nederlandse sport komen extra eisen voor het verkrijgen van een subsidie als sportbond. Voorheen werd als voornaamste uitgangspunt het aantal leden van een bond genomen. Met het zicht op de ontwikkelingen in de maatschappij en de sport wil NOC*NSF nu breder kijken en verwachten zij meer van de sportbonden om in aanmerking te komen voor subsidie. Dit is opgenomen in de minimale kwaliteitseisen, een onderdeel van het Richtlijnenboek (NOC*NSF, 2019). Naast de verplichte procedures en regelingen zijn per 2024 nieuwe eisen opgesteld in het verlengde van de herijkte "Code". Voorbeelden daarvoor zijn het op orde brengen van de atletenvertegenwoordiging en aandacht voor vrijwilligersbeleid. Daarom is het voor de KNWU belangrijk hiermee aan de slag te gaan en aan te voldoen. In dit onderzoek wordt gekeken welke betekenis wordt gegeven aan de vertegenwoordiging in de wielerbond. Directe vertegenwoordiging van atleten wordt daarin ook meegenomen. Daarmee zorgt dit onderzoek voor kennis aangaande de implementatie van eisen die NOC*NSF stelt om financiering te ontvangen. En dus draagt het bij aan de continuïteit en het bestaansrecht van de KNWU.

De trends en ontwikkelingen waar de KNWU mee moet omgaan spelen breder dan alleen in de wielersport. Vanwege de verschillende misstanden in de sportwereld is het van belang dat principes van goed bestuur heroverwogen worden. Uitkomsten van dit onderzoek kunnen worden overgenomen aangaande ontwikkelingen die bij andere sportbonden of soortgelijke sportorganisaties spelen. Een voorbeeld is de individualisering en toekomst van verenigingen. Clubs of verenigingen zijn de basis van de KNWU – en ook bij vele andere sportbonden – maar staan onder druk. Mensen gaan steeds meer individueel of in zelfgeorganiseerde groepen sporten in plaats van in clubverband (KNWU, 2022). De KNWU wil hier met een nieuwe strategie en veranderende structuur op inspelen. In dit onderzoek wordt de houding ten van de leden ten opzicht van de structuur geanalyseerd. Aangezien de ontwikkelingen rondom de KNWU voor een grote groep organisaties relevant is, zullen ook de aanbevelingen uit dit onderzoek voor een grote groep organisaties relevant zijn in de voorbereiding op beleidskeuzes.

In dit onderzoek leren we hoe leden uit alle geledingen van de sportbond omgaan met slagvaardigheid, democratie en voorgenomen veranderingen daaromtrent. Hiervoor is veel aandacht vanuit de samenleving. Daarnaast stelt NOC*NSF (z.j.) (b) extra eisen voor financiering. Dit onderzoek levert *best practices* vanuit de KNWU op en aanbevelingen hoe democratie en slagvaardigheid bij sportorganisaties zoveel mogelijk hand in hand kunnen gaan. Daarnaast worden zowel de voorbereidende kant van de besluitvorming als de ervaring van de leden en verenigingen meegenomen in dit onderzoek. Dat geeft een algeheel beeld wat tot maatschappelijke relevantie leidt.

1.5 Wetenschappelijk relevantie

In deze paragraaf wordt de wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek uitgewerkt. In de wetenschappelijke literatuur is veel onderzoek gedaan naar *good governance*/goed bestuur (Rothstein, 2012 ; Nanda, 2006 ; Geeraert *et al.*, 2014). Daarnaast is democratie en de verschillende vormen daarvan een breed onderzocht onderwerp (Katz, 1997 ; Held, 1987; Carrio *et al.*, 2021). Onderzoeken naar goed bestuur of democratie zijn gericht op drie niveaus: macro, meso en micro niveau (Rothstein, 2012 ; Ibsen *et al.*, 2019). Op macro niveau worden nationale verschillen aangeduid (Dopfer *et al.* , 2004). Daarnaast draait het op micro niveau om individuele karakteristieken (Dopfer *et al.* , 2004). In dit onderzoek staat de situatie bij de KNWU centraal. De KNWU is een sportbond en valt daarmee onder het meso niveau. Bij het meso niveau gaat het over organisatie specifieke onderwerpen (Dopfer *et al.* , 2004). Organisatie specifieke onderwerpen die relevant zijn bij de KNWU zijn het multidisciplinaire karakter, de getrapte vorm van verkiezingen en complexe brede structuur. Deze specifieke kenmerken zorgen ervoor dat een onderzoek naar slagvaardigheid en democratie bij de KNWU wetenschappelijk van toegevoegde waarde is.

Het onderzoek naar de democratie en slagvaardigheid bij een organisatie op meso niveau is relevant omdat hier wezenlijke verschillen zitten in vergelijking met macro en micro niveau (Dopfer *et al.*, 2004). In de wetenschappelijke literatuur is wat betreft goed bestuur vooral aandacht voor sportverenigingen (Ibsen *et al.*, 2019) of internationale federaties (Held 2000; Geeraert, 2018a). Organisaties als de KNWU acteren in de ruimte tussen beide. Internationale organisaties met een globaal speelveld werken met veel professionals en weinig vrijwilligers (Geeraert, 2018a). Het acteren in een brede context zorgt voor afstand en een lagere betrokkenheid. Op lokaal niveau zijn verenigingen actief met veel vrijwilligers en bijna geen professionals (Ibsen *et al.*, 2019). Hierbij is de betrokkenheid hoog omdat beleidskwesties de leden direct aangaan en de drempel laag is om naar bijvoorbeeld een ledenvergadering te komen (KNWU, 2021a). In het verschil tussen verenigingen, internationale organisaties en sportbonden zit de wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek. Bij de KNWU wordt gewerkt met professionals, maar er is ook veel afhankelijkheid van vrijwilligers (KNWU, 2022). Tegelijkertijd is de directe betrokkenheid van de leden laag wat het bereiken van de leden moeilijker maakt. De voornaamste beschikbare wetenschappelijke literatuur baseert zich op het macro en micro niveau. De casusvorm van dit onderzoek levert een bijdrage aan de beschikbare kennis over de organisaties op het meso niveau. Er wordt inzicht geboden in hoe

een balans kan worden gevonden tussen het vertegenwoordigen van betrokken leden en daadkrachtig werken.

Ibsen *et al.* (2019) maken in hun onderzoek een onderscheid tussen grote en kleine verenigingen. De KNWU is een middelgrote sportbond met als unieke eigenschap het multidisciplinaire karakter. Binnen de wielerveding zijn zes sporttakken met daaronder nog meer verschillende disciplines. Het type vereniging, de wijze van besturen en grootte van de organisatie zijn van invloed op democratische participatie (Nagel *et al.*, 2015). Dit onderzoek levert een extra bijdrage aan de bevindingen van Ibsen *et al.* (2019) en Nagel *et al.* (2015). Op het onderzoek naar verenigingen wordt voortgebouwd. De structuur van bonden en verenigingen, maar conclusies over de grootte van een organisatie worden in dit onderzoek toegepast op het meso niveau. Het verschil tussen verenigingen en bonden is de mate van directe betrokkenheid (NOC*NSF, z.j.) (d). Verenigingen met kleinschalige ledenvergaderingen en concrete besluiten zijn laagdrempeliger om democratisch in te participeren dan een sportbond die veraf staat met meer complexe en hoog over besluitvormingsprocessen (Ibsen *et al.*, 2019). Het multidisciplinaire karakter van de KNWU zorgt ervoor dat in dit onderzoek vanuit verschillende sportperspectieven wordt gekeken naar belangrijke principes in de sportwereld en daardoor kan worden vergeleken met grotere en kleinere sportorganisaties.

De KNWU is een specifiek type organisatie die voor een wetenschappelijk relevante onderzoekinstek zorgt. Het complexe organigram met een brede overlegstructuur geeft veel gelegenheid te onderzoeken hoe de democratie en vertegenwoordiging wordt ervaren. De structuur, met veel actieve vrijwilligers en landelijke indeling van regio's biedt, de mogelijkheid te kijken hoe slagvaardig de bond is. Daarbij wordt ook de reflectie van de leden meegenomen. De KNWU heeft als één van de weinige bonden in Nederland een getrapte vorm van democratie waarbij uit verschillende gebieden zetels worden verdeeld in het hoogste beslisorgaan. Dit onderzoek biedt meer inzicht in de organisatiestructuren en gevolgen van veranderingen daarin. De KNWU staat voor een stap van decentraliseren, de invloed daarvan op slagvaardigheid is wetenschappelijk relevant.

Ten slotte is de wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek terug te zien in de NSGO (Geeraert, 2018a; 2018b). In de NSGO zijn sportorganisaties getoetst aan de hand van de principes van goed bestuur. De Nederlandse sportorganisaties die deelnamen scoorden het predicaat 'goed'. Met name op het thema democratie bleek in Nederland ruimte voor verbetering (Geeraert, 2018a). Er is dus behoefte aan onderzoek naar de ruimte voor verbetering van democratie in Nederlandse sportbonden. Daarom is dit onderzoek gefocust op het democratische aspect uit goed bestuur en de relatie met slagvaardigheid. In dit onderzoek wordt in navolging tot de NSGO ingegaan op de mogelijkheden tot het verbeteren van het democratisch functioneren van Nederlandse sportbonden. De KNWU is daar met haar specifieke kenmerken bij uitstek een goed geschikte casus voor.

1.6 Leeswijzer

Na de inleiding wordt in hoofdstuk 2 de context van het onderzoek toegelicht. In dit hoofdstuk wordt de casus van de KNUW met de achtergrond van de welerunie en structuurveranderingen uitgewerkt. Het derde hoofdstuk bevat de literatuurstudie. Hierin worden relevante theoretische concepten uitgewerkt en wetenschappelijke begrippen gedefinieerd die van belang zijn voor dit onderzoek. In het theoretisch kader van hoofdstuk 4 worden de democratische vormen die centraal staan in dit onderzoek beschreven en de topics van het onderzoek wetenschappelijk onderbouwd. In het vijfde hoofdstuk staan de resultaten die tot stand zijn gekomen op basis van de interviews en focusgroepen. In het daaropvolgende hoofdstuk worden in de analyse de bevindingen uit de resultatensectie gekoppeld aan de literatuur. In hoofdstuk 7 wordt de conclusie van het onderzoek beschreven. In het achtste en tevens laatste hoofdstuk staan de beperkingen, mogelijkheden voor vervolgonderzoek en aanbevelingen van het onderzoek. Het onderzoeksrapport wordt afgesloten met de literatuurlijst en relevante bijlagen.

2. Context

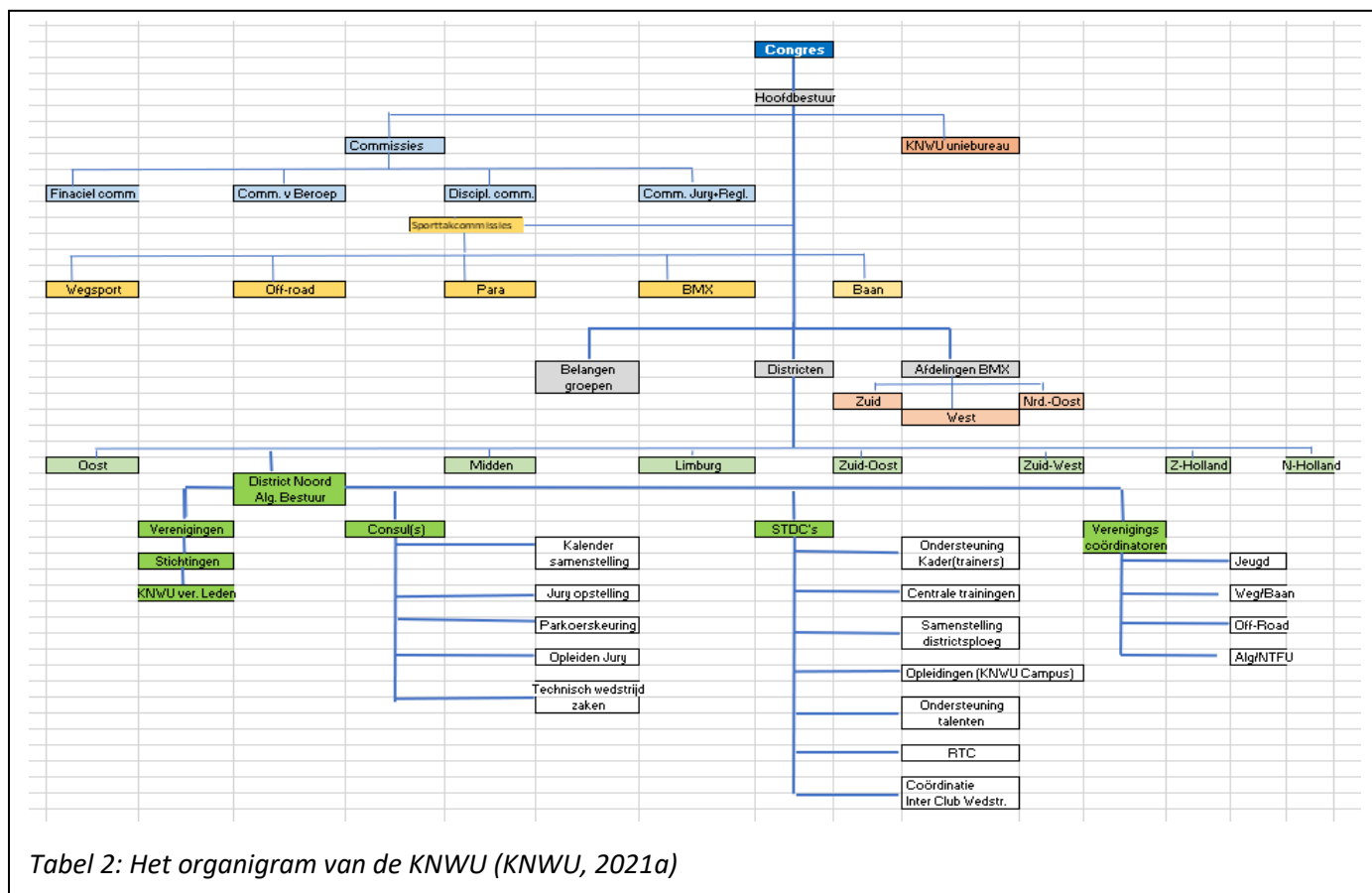
2.1 De KNWU

In deze paragraaf wordt beschreven hoe de KNWU tot stand is gekomen, wat hun doel en visie is en hoe de werkwijze er in de praktijk uit ziet. De verschillende organen worden verder toegelicht en de verbanden hiertussen worden geduid. Daarnaast wordt de structuur van nationaal tot lokaal niveau uitgewerkt.

2.1.1 Historie

De KNWU is de overkoepelende sportbond van en voor de wielersport in Nederland. In 1928 is de bond opgericht en gegroeid naar ongeveer 35.000 leden in acht disciplines. (KNWU.nl, z.j.). Wegwielrennen is veruit de grootste discipline. Daarnaast kent de KNWU de volgende disciplines: mountainbiken, baanwielrennen, veldrijden, BMX, kunstwielrijden, strandracen en para-cycling. De visie van de KNWU is dat de wielerveding er voor iedereen met een wielerdroom wil zijn; voor alle fietsers die beter willen (leren) fietsen (KNWU.nl, z.j.). De statuten dienen als vaste basis. Daarin wordt beschreven wat het doel van de organisatie is en de regels en andere belangrijke wettelijke zaken zijn daarin vastgelegd (KNWU, 2021d).

2.1.2 Organen van de KNWU



Tabel 2: Het organigram van de KNWU (KNWU, 2021a)

De organen van de KNWU zijn het congres, hoofdbestuur, uniebureau, districten, belangenverenigingen en commissies. Het hoogste bestuurlijke orgaan van de KNWU is het congres. Zij is bij stemming verantwoordelijk voor het vaststellen van het door de KNWU te

voeren beleid, inclusief begroting en jaarrekening (KNWU.nl, z.j.). Daarnaast worden in het congres de voortgang van de bond besproken, met input vanuit de leden. In de verdeling van de 35 stemgerechtigde congresleden is rekening gehouden met de verschillende districten, belangenorganisaties en sporttakken (KNWU, 2016). Er zijn zestien afgevaardigden uit de districten, zes afgevaardigden uit de fietscross afdelingen, vier leden vanuit belangenorganisatie wedstrijdorganisatoren, vier leden vanuit belangenorganisatie sponsorgroeperingen, vier leden vanuit belangenorganisatie topsporters en één afgevaardigde vanuit het kunstfietsen (KNWU.nl, z.j.). De congresleden komen minstens tweemaal per jaar samen (KNWU, 2016). Bij het congres hebben de stemgerechtigden inspraak en wordt de voortgang van de KNWU besproken. Grote beslissingen zoals een structuurwijziging of benoeming van bestuursleden worden in het congres behandeld.

Het hoofdbestuur is eindverantwoordelijk voor de voortgang van de bond. Het hoofdbestuur wil de kennis van en over de sport en de belangrijkste onderwerpen verbreden en (inter)nationaal op bestuurlijk niveau de nationale belangen beter behartigen (KNWU.nl, z.j.). Het zevenkoppig bestuur bestaat uit afgevaardigden van verscheidene disciplines en een onderverdeling in aandachtsgebieden zoals topsport, digitale transformatie, integriteit, discriminatie en financiën (KNWU.nl, z.j.). Het hoofdbestuur staat in nauw contact met de directeur(en) van het uniebureau.

Als de professionele tak van de bond is het uniebureau verantwoordelijk voor de meest tijdsintensieve en specialistische taken. Medewerkers zijn in loondienst met als taakomschrijving het voorzien van leden, licentiehouders, verenigingen en anderen van advies en informatie (KNWU.nl, z.j.). Taken zijn onder andere het voeren van de financiële -en ledenadministratie, voorbereidend beleidsmatig werk en ondersteunen en coördineren bij commissies, werkgroepen, districten en afdelingen (KNWU.nl, z.j.). Het uniebureau verricht een groot aantal activiteiten voor de wielersport en zorgt dat dit draaiende blijft.

Ten slotte heeft de KNWU verschillende commissies en werkgroepen die zich richten op specifieke onderwerpen op disciplines. De voornaamste commissies zijn de sporttakcommissies (STC's), die houden zich enkel bezig met één discipline van de fietssport (KNWU.nl, z.j.). Daarnaast kent de KNWU drie commissies met gespecificeerde taken. Dit zijn de financiële commissie, de Commissie van Beroep en de Disciplinaire Commissie (KNWU.nl, z.j.)

2.1.3 Verenigingen en leden

Ongeveer een kwart van de leden heeft een basislidmaatschap. Het basislidmaatschap houdt in dat het lid niet verbonden is aan een vereniging, maar direct bij de KNWU. Verenigingen zijn op basis van hun ligging ingedeeld in één van de acht districten of in het geval van de BMX in drie afdelingen (KNWU.nl, z.j.). De districten worden bestuurd door districtsbesturen en hebben de taak het landelijke beleid uit te voeren. Specifieke taken die het district uitvoert zijn het activiteitenprogramma, benoemen van kaderfuncties (consuls, sporttechnische districtscoördinatoren en verenigingscoördinatoren) en onderhouden van relaties met

verenigingen en wedstrijdorganisatoren (KNWU.nl, z.j.). In de afgelopen jaren blijken districtsbesturen steeds moeilijker gevuld te worden met vrijwilligers. In Noord-Holland is bijvoorbeeld in 2021 geen districtsbestuur aanwezig geweest. De werkwijze op papier kan dus niet altijd in de praktijk worden uitgevoerd.

2.2 Wat speelt bij de KNWU?

In deze paragraaf dieper ingegaan op de context van de KNWU. Zoals het voorbeeld van de afwezigheid van een districtsbestuur in Noord-Holland laat zien werkt de structuur van de wielervedunie niet altijd zoals deze bedacht is. De KNWU werkt met een getrapte vorm van democratie (KNWU.nl, z.j.). De districten leveren vanuit hun bestuur afgevaardigden voor het congres. Districtsbesturen worden samengesteld en gekozen vanuit de verenigingen uit een bepaald geografische gebied. Deze vorm is volgens veel leden echter niet meer werkbaar in de huidige omstandigheden (KNWU, 2021a). Er is behoefte aan een aanpassing van de structuur om de praktische problemen die spelen op te lossen. Sinds 2018 is de wielervedunie bezig met plannen voor het aanpassen van de structuur en organigram van de KNWU.

2.2.1 Bevindingen werkgroep structuur

De eerste ontwikkeling die ertoe bijdraagt dat de huidige structuur niet meer optimaal werkt is de veranderde wijze van communiceren. Dit komt enerzijds doordat steeds meer gebruik wordt gemaakt van informele en indirecte lijnen. Anderzijds komt dit door de invloed van de veranderende communicatiemogelijkheden. Naast de formele overlegstructuur zijn meerdere informele overleggen of communicatielijnen ontstaan (KNWU, 2021a). In de formele organisatiestructuur werkt de omgang met vragen, ideeën of problemen vanuit leden als volgt: Het lid stapt eerst naar zijn of haar wielervedunie met hun vraag, idee of probleem. Indien de vereniging niet direct kan helpen kunnen zij vervolgens naar het district gaan. Wanneer het district niet in de gelegenheid is de zaak zelf op te lossen kunnen zij dit weer doorspelen naar het uniebureau of voorleggen aan het hoogste beslisorgaan, het congres. In de praktijk kiezen leden vaak de directe weg naar het uniebureau met hun vragen (KNWU, 2021c).

De directe communicatie tussen leden en het uniebureau heeft twee gevolgen. Ten eerste zorgt dit voor overbelasting bij de professionele werkorganisatie (KNWU, 2021a). Doordat alle vragen – ook degene die lokaal op te lossen zijn – bij hen binnenkomen kost het veel tijd dit te behandelen. Ten tweede levert het overslaan van schakels ook een kennisachterstand op (KNWU, 2021a). Wanneer leden direct communiceren met het uniebureau kan het voorkomen dat de verenigingen en het district niet op de hoogte zijn van de gemaakte afspraken. Doordat de regionale aansturing niet optimaal werkt voelen districten, verenigingen en leden zich niet altijd relevant en gehoord (KNWU, 2021a).

Door getrapte democratie en de werkwijze met districten, verenigingen en aangesloten leden zijn leden met een basislidmaatschap niet vertegenwoordigd in het congres. Basisleden betalen ook contributie, daarom wil men ook betrokken zijn in processen die hen aangaan op bestuurlijk vlak (KNWU, 2021a). Naast de beperkingen op het gebied van communicatie en

vertegenwoordiging zorgen de tekortkomingen van de structuur met een getrapte democratie ook voor verlaging van de slagvaardigheid. Met slagvaardigheid wordt bedoeld dat de bond in staat is daadkrachtig op te treden tegen ontstane problemen. Door snel en flexibel te kunnen handelen bij onvolkomenheden worden de nadelige gevolgen voor leden geminimaliseerd. Leden ervaren een hiërarchische structuur met een meerlaagse besluitvorming wat de vertegenwoordiging in de bond complex maakt (KNWU, 2021a).

Het werken met veel verschillende lagen en taken legt ook druk op de beschikbare mankracht binnen de organisatie. Op het uniebureau zijn medewerkers in dienst die verantwoordelijk voor de voortgang van de wielersport (KNWU, 2021c). Daarnaast wordt het merendeel van de lokale wielersport draaiende gehouden door vrijwilligers. Tekorten aan vrijwilligers bij districten, verenigingen of de organisatie van evenementen leveren moeilijkheden op om de wielersport draaiende te kunnen houden zoals nu gebeurt (KNWU, 2021a). De gemiddelde leeftijd ligt boven de 60 jaar en de aanwas van de jongeren laat te wensen over (KNWU, 2021a).

Uit de voorgaande alinea's komt naar voren dat behoefte is aan meer slagvaardigheid en dat het voor de leden van belang is dat zij zich betrokken en gehoord voelen. De vertegenwoordiging in de bond is een complex vraagstuk. In de formele structuur zijn meerdere lagen waar besluiten langsheen gaat voordat veranderingen worden doorgevoerd. Het directe gevolg van een meerlaagse besluitvorming is dat het veel tijd kost. Dit zorgt ervoor dat slagvaardig en daadkrachtig werken tegenover een volledige vertegenwoordiging komt te staan. Hoe meer lagen in de besluitvorming worden ingebed hoe beter de vertegenwoordiging kan werken, maar hoe minder daadkracht een bond kan opereren (KNWU, 2022). Daartegenover kun je stellen dat bij snelle en duidelijke beslissingen het onmogelijk is iedereen binnen de organisatie te horen (KNWU, 2021a).

2.3 Wat is het plan van de KNWU?

Naar aanleiding van bovengenoemde ontwikkelingen in de wielersport is op het najaarscongres van 2018 besloten een werkgroep structuur op te richten (KNWU, 2018). De wens werd uitgesproken de situatie te verbeteren door een andere structuur en/of werkwijze te onderzoeken voor in de wielersport (KNWU, 2021a). In deze paragraaf wordt het traject van 2020 en 2021 verder toegelicht.

De werkgroep structuur heeft onderzoek gedaan met de volgende taakopdracht: *“Onderzoek de huidige structuur op de mate waarin zij functioneert, haar slagvaardigheid en kom bij geconstateerde knelpunten ongeacht of deze in de structuur (reglementen), werkwijze of met (onvoldoende) communicatie te maken hebben met voorstellen deze te verbeteren”* (KNWU, 2021a, p.4). Het doel was om te komen tot een moderne organisatie die weet in te spelen op de veranderingen in de maatschappij, met name op het gebied van wielersportbeleving. De werkgroep heeft door middel van interviews, consultatieavonden en breed uiteengezet onderzoek een rapport opgeleverd op het voorjaarscongres van 2021 (KNWU, 2021e).

Uit het onderzoek concludeerde de werkgroep dat de huidige decentrale organisatiestructuur niet optimaal werkt. Daarom moet op zoek gegaan worden naar een meer centraal

<p>1. Het starten van een ledenpanel. Hierdoor ontstaat er snel en laagdrempelig contact met de achterban en kan beleid goed verrijkt worden. Het Hoofdbestuur heeft al besloten tot invoering van een ledenpanel.</p>
<p>2. De Sporttakcommissies onder verantwoordelijkheid van de directeur te plaatsen. In de praktijk functioneert één en ander al zodanig – dit wordt geformaliseerd.</p>
<p>3. Een Samenwerkingsplatform Beroepswielrennen & Organisatoren oprichten. Een geformaliseerde ontmoeting zal de samenwerking tussen diverse gremia ten goede moeten komen. Het Hoofdbestuur zal met de betrokken partijen in gesprek gaan over de invulling hiervan en het beoogde resultaat.</p>
<p>4. Het congres ‘vervangen’ door een Ledenraad. Hiermee wordt de slag gemaakt van ‘belangenbehartiging’ naar ‘verantwoordelijkheid nemen voor de gehele wielersport’ gestimuleerd.</p>
<p>5. Verandering van het <i>governance</i> model. Van hoofdbestuur naar Raad van Toezicht en van directeur naar directeur-bestuurder. De slagvaardigheid van de organisatie zal hiermee (verder) vergroot worden.</p>

Tabel 3: Voorstellen hoofdbestuur voor het voorjaarscongres 2021 n.a.v. eindrapport werkgroep structuur (KNWU, 2021b)

besturingsmodel en dienen in het organigram kleine en grotere wijzigingen te worden doorgevoerd (KNWU, 2021a). De werkgroep heeft haar eindrapport aan het congres opgeleverd en het hoofdbestuur heeft in een reactie daarop enkele maatregelen opgesteld die zij willen gaan doorvoeren. (KNWU, 2021b). De vijf wijzigingen in de structuur die het hoofdbestuur aan het congres heeft voorgesteld zijn als volgt;

Per actie verschilt wie verantwoordelijk is voor het in gang zetten van de verandering. Het hoofdbestuur heeft opdracht gegeven een strategiedocument op te stellen (KNWU, 2022). In deze strategie speelt ook de structuur van de wielerveding een voorname rol. De grootste structurele verandering is het werken met ledenraad in plaats van een congres. In lijn hiermee ligt ook de overgang van de districten naar een verdeling in vier regio's (KNWU, 2021a). De wijze van vertegenwoordiging gaat op de schop om het democratisch functioneren van de wielerveding te verbeteren.

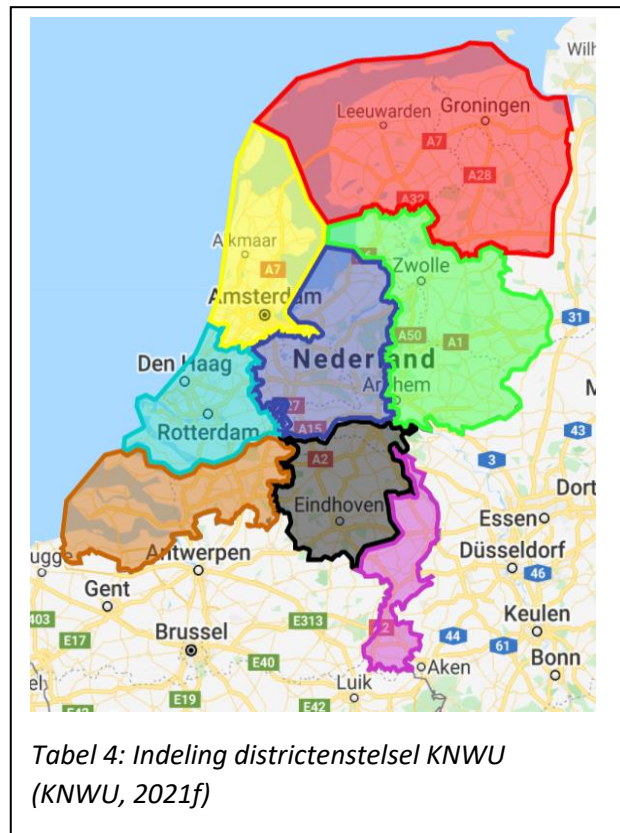
2.4 Ledenraad en regio-indeling

2.4.1 Regio-indeling

Dit onderzoek richt zich op twee van de voorgenomen maatregelen waar de grootste democratische impact wordt verwacht. Ten eerste de overgang van het werken met acht districten en drie afdelingen naar vier regio's (KNWU, 2021f). In de huidige structuur wordt gewerkt met districtsbesturen als laag tussen de verenigingen in het land en het hoofdbestuur en congres. Alle sporttakken behalve de BMX werken middels deze districten waarbinnen

districtskampioenschappen worden georganiseerd en kwalificatie en selectiemomenten voor nationale wedstrijden worden gehouden. In de BMX is een onderverdeling gemaakt in drie afdelingen.

Ieder district of afdeling is samengesteld op basis van geografische samenhang, identiteit, aantal renners en verenigingen (KNWU, 2021f). Met het terugbrengen naar vier regio's wordt de eenduidigheid van de diverse KNWU-disciplines verbeterd (KNWU, 2021a). De keuze voor het indelen volgens provinciegrenzen is gemaakt op basis van een optimaal schaalniveau voor de functies van consul, STDC en verenigingscoördinator (KNWU, 2021f). Daarnaast hebben provinciale trainingsplaatsen op deze manier meer kans op financiële steun van de provincie. Door de niet optimaal werkende bestuurlijke laag van districten en afdelingen ertussenuit te halen komen meer financiële middelen beschikbaar voor extra activiteiten (KNWU, 2021f).



2.4.2 Ledenraad

Aansluitend op het overgaan van districten naar regio's is ook het vervangen van het congres voor een ledenraad in de plannen opgenomen. Een overgang naar een ledenraad is aan de orde wanneer het congres niet meer in staat is het gevoel van controle over organisatie te bevredigen onder de leden, representativiteit is belangrijk (Kuperus, 2005). De ledenraad neemt de verantwoordelijkheid voor het opstellen van de begroting, beleidsplannen en activiteitenplannen over van het congres (KNWU, 2021a). Uitgangspunt is dat leden uit de ledenraad niet hun eigen achterban vertegenwoordigen, maar het grotere belang van de KNWU vooropstelt en meedenkt over belangrijke beleidsmatige beslissingen (KNWU, 2021g).

Het congres heeft zich ontwikkeld tot een besluitvormingsorgaan waar voornamelijk grote beleidsmatige stukken langsgaan. De groep stemgerechtigden is groot. Dit belemmert zinvolle inhoudelijke en strategische discussies (KNWU, 2017). Voor het model van de ledenraad wordt een profielschets van het ledenraadslid opgesteld (KNWU, 2021h). Kandidaten voor de ledenraad worden voorgesteld door een commissie en in de regio's kan op hen worden gestemd (KNWU, 2021g). In de voorstellen van het hoofdbestuur zijn nog geen specifieke zetelverdelingen opgenomen. Uitgangspunt is naast de direct gekozen vertegenwoordigers van de regio's ook standaardplekken te behouden voor belangengroeperingen. Dit om te

waarborgen dat minderheden in de achterban niet worden vergeten. De vrees bestaat dat kleine groeperingen hun inspraak verliezen en over hen bepaald wordt (KNWU, 2021g).

3.Literatuurstudie

In dit hoofdstuk wordt de beschikbare literatuur uitgewerkt die bijdraagt aan de wetenschappelijke basis van dit onderzoek. In de literatuurstudie wordt allereerst stilgestaan bij *governance*. Vervolgens wordt ingegaan op de relatie met *good governance* en wordt goed bestuur verder uitgediept. Daarna wordt ingegaan op de principes van goed bestuur en wordt de democratische dimensie extra belicht.

3.1 Governance

Goed bestuur of *good governance* neemt een steeds voornamere plek aan in de maatschappij in het algemeen en in de sportwereld in het bijzonder. We denken anders over wat acceptabel is, wat organisaties wel of niet mogen doen (Van Eekeren, 2021). *Good governance* is gebaseerd op *governance*: elk patroon van geordend bestuur. *Governance* is het gebruik van instellingen, gezagsstructuren en samenwerking om handelingen in de samenleving te coördineren of controleren (Bell, 2002).

In *governance* worden door Sager (2007) drie vormen onderscheiden: *politics*, *polity* en *policy*. Bij *politics* gaat het om machtsrelaties en verhoudingen tussen actoren. *Polity* draait om de institutionele inrichting. Het is een systeem van regels die sociale actoren vormgeeft. Ten derde beschrijft Sager (2007) *policy*. *Policy* is het uiteindelijke beleid wat in het *governance* netwerk wordt gemaakt. Daartoe behoren ook de verschillende beleidsinstrumenten die kunnen worden ingezet. De werkwijze bij de KNWU wordt bepaald door een samenkomst van politieke belangen, de institutionele inrichting en het beleid met de daarbij de behorende beleidsinstrumenten. De drie dimensies samen vormen de *governance* van een organisatie, die daarmee de structuur beïnvloedt. Deze structuren veranderen met de tijd.

In de sport vinden structuurveranderingen in de *governance* plaats. Van Bottenburg (persoonlijke communicatie, 2020) stelt dat vroeger vooral sprake was van een hiërarchische verhouding in de sportwereld, dit is zich steeds meer gaan ontwikkelen richting een *governance* netwerk. Private en publieke partners werken steeds meer samen en zijn minder gescheiden dan voorheen. De KNWU ziet dit ook terug in een verschuiving van de financiële geldstromen. Grote commerciële sponsors zijn minder aanwezig en het voornaamste deel van de financiering komt nu uit overheidsmiddelen. De *governance* ontwikkelingen zorgen ook voor interne veranderingen. Sportverenigingen en andere sport gerelateerde organisaties maken steeds meer de overgang naar een professionele organisatie (Gundelach & Torpe, 1997). De rol van het ledenbestand ontwikkelt zich tot meer klantgerichtheid.

Een tweede verandering die Van Bottenburg (persoonlijke communicatie, 2020) constateert in de *governance* is de overgang van een zwakke formele institutionalisatie in *good governance*. Hiermee wordt bedoeld dat vanuit een losse cultuur met weinig structuur en regels de omslag is gemaakt naar meer gestandaardiseerde procedures. Dit is ontstaan door meer aandacht voor effectiviteit, legitimiteit en het tegengaan van corruptie. Hierin zien we het verband tussen *governance* en *good governance* terug. Door verschillende trends en ontwikkelingen verandert de inrichting van *governance* (Weiss, 2010). Vormen van bestuur

worden bevraagd en in sommige sectoren wordt steeds meer verantwoording verwacht. In vergelijking met andere sectoren kwam in de sport de aandacht voor *good governance* vrij laat op gang. Een reden hiervoor is dat de sportwereld een relatief autonome en zelfsturende sector is (Geeraert, *et al.*, 2014). Overheden stelden daardoor weinig eisen aan het bestuur.

3.2 *Good governance*

In deze paragraaf wordt ingegaan op het begrip *good governance*. Daarna wordt de *National Sports Governance Observer* (NSGO) besproken, die handvatten biedt om de wijze van bestuur te meten aan de hand van indicatoren van *good governance* (Geeraert, 2018a). Afgelopen jaren is steeds meer onderzoek gedaan naar het invoeren van principes van goed bestuur in de sport. Onderzoeken richtten zich met name op internationale organisaties of federaties (Chappelet & Mrkonjic, 2013). In de hedendaagse wetenschappelijke wereld wordt meer een breder onderzoek gedaan naar de dimensies van goed bestuur. *“Wanneer regels, procedures en werkwijzen een positieve impact hebben op de legitimiteit, effectiviteit en resistentie tegen onethische praktijken kan worden gesproken van good governance”* (Geeraert, 2018a, p. 9). Er is een noodzaak om overeenkomende bestuurlijke principes af te spreken die relevant zijn voor internationale, nationale, provinciale en lokale sportorganisaties (Parent & Hoyer, 2018). Volgens Bruyninckx (2012, p. 110) is de definitie van goed bestuur: *“een normatief kader dat regels, procedures en praktijken voorschrijft”*. Het normatieve, individuele en culturele karakter van deze definitie bieden mogelijkheid tot eigen interpretatie. De brede definitie van het begrip maakt het instellen van universele principes voor goed bestuur moeilijk.

Op zowel internationaal als nationaal niveau is verder onderzoek gedaan naar de principes van *good governance* in de sport. Ten eerste het onderzoek naar de naleving van de regels van goed sportbestuur. In de NSGO worden sportorganisaties getoetst op hun *good governance* (Geeraert, 2018a). Deze lijst onderscheidt transparantie, interne verantwoordelijkheid en controle, sociale responsabiliteit en democratie. Deze vier dimensies komen grotendeels overeen met de vier principes die in de herijkte Code goed sportbestuur zijn opgesteld (NOC*NSF, 2021). Hierin wordt onderscheid gemaakt tussen transparantie, verantwoordelijkheid, maatschappelijke betrokkenheid, en democratie. Er is onderzoek gedaan door een werkgroep van NOC*NSF om een aantal basisvoorwaarden te stellen waaraan goed sportbestuur dient te voldoen en daarnaast ook *good practices* mee te geven aan sportorganisaties. De NSGO is deels ter inspiratie gebruikt bij het herijken van de *“Code”*.

De herijkte *“Code”* is een aanvulling op de dertien aanbevelingen uit de *“Code goed sportbestuur”* (NOC*NSF, 2005). Er zijn drie redenen waarom het urgent was de *“Code”* te herijken (Van Eekeren, 2021). Ten eerste wordt van sportorganisaties steeds meer maatschappelijke waarde gevraagd. Van hen wordt verlangd dat zij bijdragen aan de samenleving en daar verantwoordelijkheid voor nemen en verantwoording voor afleggen. Ten tweede verandert de houding van de leden en sporters. Zij vragen om steeds meer kwaliteit en duidelijkheid van veiligheid in de sport. Ten derde zijn er in de afgelopen jaren een aantal misstanden geweest in de sport rondom seksuele intimidatie, matchfixing en doping. Met

nieuwe principes van goed bestuur kan worden voorkomen dat deze plaatsvinden of beter worden afgehandeld (Van Eekeren, 2021).

3.3 Principes *good governance* in de sport

In de herijkte *“Code”* en NSGO worden vier hoofdprincipes of dimensies genoemd op basis waarvan *good governance* wordt gevestigd. Ten eerste beschrijven beiden transparantie. Transparantie (Meijer, 2014, p. 511) gaat over *“de verslaglegging van het interne werken van organisaties en de mogelijkheid voor anderen om dit te monitoren”*. Dit moet op een zodanige manier dat het toegankelijk is voor buitenstaanders om te volgen wat er in een organisatie gebeurt (Van Eekeren, 2021). Dat is belangrijk omdat het voor vertrouwen zorgt en een prikkel om medewerkers beter te laten presteren.

De tweede dimensie is interne verantwoordelijkheid en controle. Dit gaat over duidelijke scheiding van machten samen met een structuur van regels en procedures (Parsons Miller, 2014). In de herijkte *“Code”* wordt daaraan toegevoegd dat sprake is van een systeem van regels en procedures die ervoor zorgen dat medewerkers en bestuurders zich houden aan de interne regels en normen (NOC*NSF, z.j.) (d). Iedere organisatie heeft de verantwoordelijkheid om uit te leggen wat ze doen en waarom ze dat doen. Door afspraken te maken wie waar verantwoordelijk voor is en tegenspraak te organiseren kun je dat goed vastleggen (Van Eekeren, 2021). Dit is belangrijk omdat het ervoor zorgt dat officials en staf zich aan normen en interne regels houden (Parsons Miller, 2014). Daarnaast stimuleert het om te leren en het vermindert de kans op onbalans machtsmisbruik en onethisch gedrag (Van Eekeren, 2021).

De derde dimensie verschilt bij de *“Code”* en NSGO lichtelijk. In de Code wordt gesproken over de maatschappelijke betrokkenheid. *“Dit betekent het bewust inzetten van het potentieel om een positief effect te hebben op mensen binnen en buiten de club en de samenleving als geheel”* (Dijk, 2021, p.1). Geeraert (2018a) onderscheidt sociale responsabiliteit. Hierbij gaat het *“om het ontwikkelen van organisationeel potentieel en impact om een positief effect te hebben op interne en externe stakeholders in de samenleving en in het algemeen”* (Geeraert, 2018a, p.10). Sportorganisaties kunnen maatschappelijke waarde creëren, daar kun je afspraken over maken en goed het vizier houden op de samenleving. De vierde dimensie is democratie en wordt in de volgende paragraaf behandeld.

3.4 Democratie

Het vierde principe van goed bestuur is democratie en staat centraal in dit onderzoek. Zowel in de NSGO als de herijkte *“Code”* wordt het democratische aspect als een van de belangrijkste principes van een sportorganisatie genoemd. In de herijkte *“Code”* wordt gesproken over democratie met als betekenis *“dat mensen worden betrokken bij besluitvormingsprocessen die hen aangaan, eerlijke en open interne debatten en vrije en eerlijke verkiezingen – bijvoorbeeld bij een ledenorganisatie”* (Dijk, 2021, p.1). Het publiceren van de belangrijkste *governance* stukken is een minimum vereiste voor organisaties (NOC*NSF, 2021). Volgens de lijst van Geeraert (2018a) dient in een democratische sportorganisatie het uitgangspunt het

organiseren van open en competitieve verkiezingen te zijn met daarbij en nominatiecommissie. Als principes worden onder andere genoemd het vaststellen van procedures bij de benoeming van bestuursleden, het instellen van maximale zittingstermijnen voor bestuurders, het streven naar (gender) gelijkheid en het jaarlijks bijeenkomen van het hoogste ledenorgaan. Daarnaast dient voldoende inspraak van coaches, atleten, juryleden, vrijwilligers en medewerkers te worden verzorgd (Geeraert, 2018a).

In de NSGO scoorden de Nederlandse sportorganisaties die deelnamen het predicaat 'goed'. Van de Europese landen die deelnamen scoorden alleen Noorwegen en Denemarken hoger (Geeraert, 2018a). Met name op het thema democratie bleek in Nederland ruimte voor verbetering (Geeraert, 2018a ; Dijk, 2021). De verbeterpunten van de democratie en risico's van verlies van slagvaardigheid staat centraal in dit onderzoek. Naast de verhoogde aandacht voor goed sportbestuur in Nederland blijkt uit het onderzoek met de NSGO verbetering op het onderwerp democratie nodig. Veel van de *good practices* uit de democratische principes zijn goed te onderzoeken en meten. De vertegenwoordiging van leden wordt niet als voldoende aangemerkt en gaat moeilijk in balans met de daadkracht van de organisatie (KNWU, 2021a). Om goed te kunnen bestuur is draagvlak in de organisatie nodig. Eén van de uitgangspunten van de democratische principe is dat belanghebbenden bij de besluitvorming betrokken gedragen zodat besluiten gedragen worden door de achterban (Van Eekeren, 2021). Het democratische principe staat in dit onderzoek centraal omdat bij de voorgeschiedenis bij de KNWU met voorstellen voor structuurveranderingen en bestuurlijke kwesties extra aandacht vraagt op de democratie.

4. Theoretisch Kader

In dit onderzoek binnen de KNWU wordt de door leden toegekende slagvaardigheid en democratisch functioneren onderzocht. In de literatuurstudie is ingegaan op de basis van goed bestuur en verschillende principes daarvan. In het theoretisch kader worden de concepten voor de analyse uitgewerkt. Het democratische principe van goed bestuur wordt uitgediept. Vervolgens worden de verschillende vormen van democratie uitgewerkt. Ten slotte wordt de democratische participatie toegelicht in dit hoofdstuk.

4.1 Democratie

Kijkend naar de vier principes van goed bestuur valt op het thema democratie nog het meeste te winnen in de Nederlandse sportwereld (Geeraert, 2018a). Er zijn dertien verschillende soorten democratie, variërend van de klassieke vormen en vormen uit de twintigste eeuw (Held, 1987). Uitgangspunt van Carrio *et al.* (2021) is dat democratie wordt afgeleid van mensen, het hoort bij mensen en moet dus ook worden gebruikt door mensen. *“Democratische processen gaan over vrije, eerlijke en competitieve verkiezingen, betrokkenheid bij besluitvorming voor degene die het aangaat en open en eerlijk intern debat”* (Della Porta, 2013, p.8). Democratische processen zijn goed omdat stakeholders zich onderdeel voelen van het besluitvormingsproces. Daarnaast delen zij hun kennis wat het effectiever maakt. Meer diverse input zorgt ook voor meer creativiteit. Gundelach en Torpe (1997) beschrijven het gevolg van meer democratie in een organisatie. Eén van de bijwerkingen is een achteruitgang van de efficiëntie, omdat veel moet worden overlegd en de werkwijze bureaucratischer wordt. Het besluitvormingsproces van de KNWU gaat door verschillende lagen van medewerkers, commissies, het hoofdbestuur en het congres. De grote hoeveelheid aan overlegorganen zorgt voor een stroperige democratische organisatie (Gundelach & Torpe, 1997).

In de *“Code”* wordt gesteld dat een sportorganisatie die democratisch verantwoord wil functioneren een bestuur heeft dat weet wat er leeft in de samenleving en meer specifiek bij de eigen stakeholders (NOC*NSF, 2021). Daarnaast laat het bestuur zien wat zij daarmee doet. Besturen is positie kiezen tussen de verschillende belangen (Van Eekeren, 2021). De KNWU is een organisatie met een lange historie van waaruit structuren zijn ontstaan die niet altijd meer matchen met de verwachtingen en behoeftes van de moderne sportbeoefenaars en de snelheid waarmee de samenleving verandert (KNWU, 2022). De inbreng en inspraak van belanghebbenden is cruciaal om tot gedragen besluitvorming te komen (NOC*NSF, 2021). Dit dient bijdrage te leveren aan de legitimiteit en integriteit van sportorganisaties.

4.2 Vormen van democratie

Carrio *et al.* (2021) behandelen drie vormen van democratie: representatieve, participerende en deliberatieve democratie. In de volgende alinea's worden de drie vormen van democratie die van belang zijn voor dit onderzoek behandeld.

4.2.1 Representatief

Het eerste model gaat over een representatieve democratie (Carrio *et al.*, 2021). Representativiteit is van belang omdat de leden van het hoofdbestuur en congres alle leden van de KNWU representeren. Bij een representatieve democratie is sprake van continue responsiviteit tussen politieke gelijken. Het werkt middels vertegenwoordiging van het volk. In het geval van de KNWU of andere sportbonden gaat het hierbij om leden. Hiervoor zijn vrije, eerlijke en competitieve verkiezingen een vereiste (Carrio *et al.*, 2021). Hiermee wordt de mogelijkheid geboden om vertegenwoordigers politiek af te rekenen (Della Porta, 2013). *“Politieke alternatieven dienen beschikbaar te zijn”* (Bexell *et al.*, 2010, p.83). Het houden van verkiezingen geeft leden het gevoel dat zij indirecte invloed hebben op het beleid (Arnesen & Peters, 2018).

Wie specifiek de achterban vertegenwoordigd is in een representatieve democratie niet van belang. Het gaat erom dat de ideeën en voorkeuren worden gerepresenteerd (Pitkin, 1967). Bij de KNWU heeft ieder hoofdbesturslid één van de zeven sporttakken in zijn of haar portefeuille om iedere groep uit de achterban daarmee een aanspreekpunt te geven. Dit hoeft geen homogene groep te zijn, maar ervaring en geschiedenis moet worden gedeeld (Arnesen & Peters, 2018).

In een representatieve democratie zijn de vertegenwoordigers nadat zij zijn gekozen verantwoordelijk voor het vervolgproces. Het is daarbij niet wenselijk dat zij veelvuldig worden geconfronteerd met bemoeienis van de leden tussen de verkiezingen door (Schumpeter, 1943). Deze zogenaamde burgereisen zouden ervoor zorgen dat hun werkzaamheden in het gedrang komen. De politieke interactie vindt plaats tussen de gekozenen. Van de gekozenen worden tegenwoordig wel steeds meer vaardigheden verwacht (Shapiro, 2005). Bij de KNWU is dit terug te zien in de opgestelde profielschetsen voor bijvoorbeeld de ledenraad. Een representatieve democratie gegrond te zijn op een sterke juridische onderbouwing en gebaseerd op fundamentele rechten om zo de verantwoording en controle te waarborgen (Carrio *et al.*, 2021). In de *good practices* stelt NOC*NSF (2021) dat het bestuur zorgt voor zorgvuldige en transparante selectie -en benoemingsprocedures voor bestuursleden, op basis van vooraf vastgestelde profielen.

4.2.2 Participerend

Het tweede model draait om participerende democratie. Bij participerende democratie is gelijke toegang tot besluitvorming voor iedereen het uitgangspunt (Carrio *et al.*, 2021), hierdoor wordt marginalisatie en uitsluiting voorkomen (Young, 2000). *“Door beslissingen te maken op basis van de breed beschikbare informatie worden deze effectiever en zorgt dit ook voor legitimiteit onder de doelgroep, omdat zij betrokken zijn geweest in het proces”* (Carrio *et al.*, 2021, p.10). Het volledig informeren van de leden is dan ook een vereiste om hen ook goed te kunnen betrekken in de besluitvorming.

Bij participerende democratie is het uitgangspunt dat iedere individu evenveel invloed heeft op de beslissing (Sheeran, 1983). Omdat de deelnemers aan het besluitvormingsproces

elkaars gelijken zijn, moet men samen op zoek naar een consensus. Er moet een consensus worden gesloten omdat een unaniem besluit niet mogelijk is. Deze consensus krijgt dan meer betekenis (McKinney, 2001). Het is een uitkomst van een publieke groep, wat inhoudt dat de stem van de minderheid niet verloren gaat. Dit kan bij een reguliere verkiezing wel voorkomen (Daniels & Walker, 2001). De KNWU moet ook constant omgaan met deze uitdaging. Het is een multidisciplinaire sportbond, waardoor altijd sprake is van het risico dat grotere sporttakken de kleinere sporttakken overschaduwden.

Door iedereen te laten participeren is een brede groep verantwoordelijk voor het besluitvormingsproces. Hiermee wordt ook de kans op machtsmisbruik geminimaliseerd. Om brede participatie mogelijk te maken moeten gevarieerde kanalen worden opgezet (Della Porta, 2013). De KNWU zet verschillende fysieke en digitale kanalen in om input uit de leden te verzamelen, de uitdaging zit echter in het motiveren van leden hier daadwerkelijk gebruik van te maken. Eén van de risico's van een participerende democratie is volgens Arnstein (1969) dat het volk wel gehoord wordt, maar er geen gehoor aan wordt gegeven. De uitvoerders blijven uiteindelijk verantwoordelijk. Hiermee worden leden ook afgeschrikt om te participeren. Een voorbeeld is een het organiseren van een referendum, maar vervolgens de uitslag links laten liggen en op nagenoeg dezelfde voet doorgaan.

4.2.3 Deliberatief

Het derde en laatste model wat wordt onderscheiden is de deliberatieve democratie. Synoniemen voor deliberatie zijn: beraadslaging, beschouwing, ruggespraak of gedachtewisseling. In een deliberatieve democratie staat de correctieve rol van de leden centraal. Het uitgangspunt is dat er constante beraadslaging is tussen de leden en zij die hen representeren (Carrio *et al.*, 2021). Er is sprake van een vertegenwoordiging zoals bij een representatieve democratie, maar de verhouding tussen de kiezers en gekozenen is directer. Het gaat verder dan alleen kiezen. In de praktijk houdt dit in dat leden in gesprek gaan met beleidsvoerders en experts uit het werkveld om op zoek te gaan naar oplossingen voor de vraagstukken (Reybrouck, 2013). Door interactie kunnen veranderingen tot stand komen. Het is dan ook van belang dat men open staat voor verandering en andere meningen. Het gezamenlijk uitkomen op een consensus is ook hier het ideaal. In het verlengde hiervan stelt Habermas (1996) als ideaal dat leden worden aangemoedigd om meningen te vormen, in plaats van alleen te uiten wanneer dit opkomt. In de wielersport is dit terug te zien bij de afwachtende houding van de leden. Een voorbeeld is het proces rondom nieuwe wedstrijdkleding. Bij het congres wordt geen interesse getoond om mee te denken over een nieuw kledingontwerp, en vervolgens komt er bij de kledingpresentatie veel kritiek en ontevredenheid over de door het bestuur gekozen kleding.

Volgens het deliberatieve model is de beste vorm van democratie één die collectieve en openbare discussie stimuleert (Gabardi, 2001). Het berust op de veronderstelling dat leden de dialoog aan kunnen gaan over allerlei onderwerpen op democratische wijze. Dryzek (2000, p.11) voegt daaraan toe dat *“door een rationele vorm van communicatie overtuiging boven dwang, manipulatie of bedrog komt te staan”*. Het idee hiervan is dat open communicatie

wordt gestimuleerd en daardoor negatieve bijverschijnselen worden voorkomen. Dit komt door het collectieve overleg. Uit de bevindingen van de werkgroep structuur komt naar voren dat bij de KNWU weinig ruimte wordt geboden voor een openbare discussie (KNWU, 2021a). Door de grootte en druk van bovenaf functioneren organen meer procedureel dan dat zij daadwerkelijk invloed hebben. In dit onderzoek wordt aan de hand van Gabardi (2001) onderzocht hoe dat kan worden verbeterd zonder een logge organisatie te worden.

Gabardi (2001) beschrijft vier kenmerkende karakteristieken van een deliberatieve democratie. Ten eerste is sprake van een publieke sfeer waarin discussies en debat met burgers en leden kan plaatsvinden. Ten tweede zijn er regels en procedures om te garanderen dat de collectieve deliberatie op een eerlijke, gelijke en onpartijdige manier verloopt. Het derde kenmerk wat wordt genoemd is dat de deliberatie discursief, rationeel en toegewijd is aan het grotere publieke belang. Het laatste kenmerk is de vertaling van de overheid van de consensus is nieuwe wetten en beleid (Gabardi, 2001).

De drie democratische dimensies vormen handvatten voor analytische instrumenten om de relaties tussen de verschillende instituties in de sport en de atleten te onderzoeken (Carrio *et al.*, 2021). Op sommige vlakken komen zij overeen, op andere verschillen zij wezenlijk. In dit onderzoek wordt gekeken hoe de kenmerken van de democratische dimensies terugkomen bij de KNWU en waar deze mogelijk kunnen worden verbeterd.

4.2.4 Toepassing democratie

Het democratische principe is toepasbaar op een ledenorganisatie als de KNWU. Er is sprake van een democratische structuur van een indirecte vertegenwoordiging. In het geval van democratie bij vrijwilligersorganisaties spreekt Horch (1992 in Ibsen *et al.*, 2019, p.1149) over een *“vrij gekozen vereniging van personen die gezamenlijk hun specifieke delen nastreven binnen het kader van een formele structuur waarbij de leden een soeverein besluitvormend orgaan vormen”*. Bij de KNWU worden middels een getrapte verkiezing de leden gekozen die plaatsnemen in het congres. Daarnaast zijn er zogenaamde kwaliteitszetels ingeruimd in het congres voor belangengroeperingen. Vanuit voorbereidend onderzoek naar de structuur van de KNWU is het voorstel gekomen meer te gaan werken met directe vertegenwoordiging waarbij de leden uit verschillende regio's hun vertegenwoordigers voor de KNWU kiezen. Verder zijn er verschillende overlegorganen waarin zij die betrokken willen zijn kunnen meepraten en meedenken. Dit sluit aan bij toelichting van Van Eekeren (2021) in de uitwerking van het democratische principe van de *“Code”: Democratie betekent dat we er voor gaan zorgen dat belanghebbenden van een sportorganisatie - sporters, bestuurders, sponsors, maatschappelijke organisaties en de omgeving - betrokken zijn de besluitvorming. Zo vinden gedragen besluiten plaats met een draagvlak van de stakeholders”* (Dijk, 2021, p.1). In hoeverre de praktijk aansluit op de theoretische uitgangspunten wordt in dit onderzoek verder uitgewerkt.

4.3 Democratische participatie

Voor veel (vrijwilligers) organisaties is het een grote opgave om actieve en betrokken leden of mensen te krijgen om taken en rollen te vervullen in en rond de organisatie. In de wielersport en de rest van de sportwereld met verenigingen en vrijwillige bestuurlijke functies in verschillende lagen is dit vervullen ook een veel voorkomende uitdaging (KNWU, 2022). Ibsen *et al.* (2019) onderzochten de democratische participatie in vrijwilligersorganisaties in de sport en kwamen tot conclusies op macro, meso en micro niveau. Die worden in de onderstaande paragrafen verder uitgelegd. In het onderzoek staan verenigingen centraal, maar het is ook representatief voor andere sportorganisaties. Vanwege het vrijwillige karakter en overeenkomstige karakteristieken is het breder toepasbaar (Maloney & Rossteutscher, 2007). Bijvoorbeeld sportbonden, die zijn in absolute aantallen vaak een stuk groter, maar de structuur en het werken met veel vrijwilligers is een overeenkomst waarmee dit onderzoek aansluit.

Allereerst beschrijven Ibsen *et al.* (2019) het belang van verenigingen in de samenleving. Verenigingen en bonden hebben drie democratische functies (Warren, 2001 ; Freise & Hallman, 2014). Ten eerste doen leden democratische vaardigheden op. Dit houdt in dat zij bekend raken met overlegstructuren en beleidsprincipes, leden kunnen deelnemen op verschillende vlakken en daarmee hun kennis vergroten. Ten tweede kunnen verenigingen fungeren als tussenpersoon in de staat als het gaat om hun interesses en belangen. Middels een vereniging kan de overheid boodschappen tot de burgers brengen. Ten derde werken verenigingen en bonden samen met overheidsinstanties, wat bijdraagt aan de democratische legitimiteit. Leden moeten betrokken zijn bij beslissingen en beleidsvorming voor een goed functionerende verenigingsdemocratie. Dat gaat over beleid met betrekking tot activiteiten, doelen en het bestuur van de vereniging (Ibsen *et al.*, 2019). Østerlund (2014) ziet dat slechts een klein deel van de sporters is vertegenwoordigd in de verenigingsdemocratie. Deze constatering komt ook naar voren in de wielersport. Het vullen van vrijwilliger kaderfuncties of andere posities in de structuur wordt steeds lastiger (KNWU, 2022).

Ibsen *et al.* (2019) hebben de factoren voor democratische participatie op macro, meso en micro level onderzocht. Het kijken naar de conclusies op meso en micro niveau is relevanter voor dit onderzoek dan de vergelijkingen op macro niveau met verschillende landen. Op meso niveau wordt de grootte van een vereniging als voornaamste factor van de democratische betrokkenheid genoemd (Ibsen *et al.* 2019). Hoe groter een vereniging is, hoe minder snel leden bereid zijn zich in te zetten als vrijwilliger of democratisch betrokken te zijn. Leden kunnen zich makkelijker identificeren met een kleine verenigingen. De verklaring hiervoor is dat *“door de directe contacten leden eerder geneigd zijn heersende normen en waarden over te nemen”* (Ibsen *et al.*, 2019, p.1160). Sportbonden zijn over het algemeen grotere instanties dan verenigingen, daardoor moet een KNWU meer moeite doen om haar leden te bereiken dan een lokale vereniging. Nagel *et al.* (2015) stellen dat op verenigingsniveau het type sportvereniging, de wijze van besturen en de grootte van een vereniging de voornaamste factoren van participatie zijn.

Naast de significantie van de grootte van een vereniging zijn het type vereniging en de wijze van managen een kleine factor (Ibsen *et al.*, 2019). Leden participeren wel eerder in een vereniging of organisatie die één sport aanbiedt, dan wanneer verschillende sporten worden aangeboden (Horch, 1982 ; Ibsen, 1992). Deze theorie is te koppelen aan de situatie bij de wielerveding. De KNWU vertegenwoordigt verschillende disciplines. Deze zijn middels sporttakken verbonden. Ook binnen de sporttakken zijn nog verschillende types sport. Bijvoorbeeld in de sporttak *offroad* zijn mountainbiken, veldrijden en strandfietsen aangesloten. Horch (1982) en Ibsen (1992) zien dit als mogelijke oorzaak voor een lage democratische betrokkenheid van de leden. De achterliggende gedachte hiervan is de hogere consistentie tussen het verenigingsdoel en interesses en de betrokkenheid van het individuele lid.

Op micro niveau worden de sociaal-economische achtergrond van leden en de manier waarop zij betrokken en aangesloten zijn bij de vereniging als voornaamste factoren genoemd (Ibsen *et al.*, 2019). Naar verhouding zijn meer mannen dan vrouwen democratisch betrokken bij hun vereniging (Kirbis, 2013). Bij de factoren leeftijd en opleidingsniveau is ook correlatie gevonden met de participatie van leden. Hoe ouder of hoe hoger opgeleid iemand is, hoe eerder degene democratisch betrokken is bij de vereniging (Kirbis, 2013 in Ibsen *et al.*, 2019, p.1151). Beide persoonskenmerken zijn terug te zien in de vertegenwoordiging van mannen en vrouwen bij de KNWU. De ruime meerderheid van vrijwilligers is man. Daarnaast stijgt ook het aantal vrijwilligers per leeftijdscategorie zoals Kirbis (2013) veronderstelt. Daaraan wordt toegevoegd dat hoe langer iemand lid is, hoe sneller iemand verbonden wilt raken (Østerlund & Seippel, 2013). Ibsen *et al.* (2019) concludeert echter dat deze correlatie minder groot is dan Østerlund en Seippel (2013) veronderstellen.

Identificatie en interactie zijn centrale begrippen als het gaat om de integratie van individuen in de verenigingsdemocratie (Ibsen *et al.*, 2019). Leden die actief betrokken zijn bij activiteiten en taken zoals vrijwilligersfuncties zijn ook meer geïnteresseerd in democratische processen bij een vereniging. Aan de ene kant zorgt dat voor enkele zeer betrokken leden die op verschillende manieren hun bijdrage willen leveren. Aan de andere kant moet hierbij ook worden opgelet dat de open sfeer blijft bestaan. In de wielerveding treedt de KNWU op als controleur en regelgever (KNWU, 2022). Dit kan overkomen als drempelverhogende, kostenverhogende en starre organisatie. Het 'wij zijn de KNWU'-gevoel wat men probeert te bereiken wordt zo vaker een 'wij tegen hen van de KNWU'-gevoel. Een 'wij'-gevoel voor meer affectie en dus betrokkenheid richting de desbetreffende organisatie (Ibsen *et al.*, 2019).

4.4 Conclusie

Op basis van de literatuurstudie en het theoretisch kader wordt de eerste deelvraag beantwoord: *Wat is goed bestuur en welke vormen van democratisch besturen worden onderscheiden?*

Goed bestuur komt voort uit *governance*. Het gaat bij *governance* om de structuur en manier van inrichting van een organisatie. Goed bestuur gaat om het opstellen van een normatief kader dat regels, procedures en praktijken voorschrijft (Bruyninckx, 2012, p.110). “*Het heeft een positieve impact op de legitimiteit, effectiviteit en resistentie tegen onethische praktijken*” (Geeraert, 2018a, p.9). Goed bestuur bestaat uit verschillende dimensies. In de herijkte “*Code*” van NOC*NSF (2021) en de NSGO (Geeraert, 2018a) worden transparantie, interne verantwoordelijkheid en controle, maatschappelijke betrokkenheid en democratie onderscheiden. Uit de NSGO komt dat bij Nederlandse sportorganisaties op het gebied van democratie nog de meeste winst te boeken valt.

Organisaties functioneren democratisch verantwoord wanneer het bestuur weet wat leeft bij de achterban en eigen stakeholders (Van Eekeren, 2021). De inbreng en inspraak van belanghebbenden is cruciaal om tot gedragen besluitvorming te komen (NOC*NSF, 2021). Carrio *et al.* (2021) onderscheiden drie vormen van democratie. De representatieve, participerende en deliberatieve democratie. Bij representatieve democratie zijn vrije, eerlijke en competitieve verkiezingen een vereiste (Carrio *et al.*, 2021). De ideeën en voorkeuren van de achterban dienen gerepresenteerd te worden in de besluitvormende en uitvoerende organen van de organisatie. Bij participerende democratie is gelijke toegang voor iedereen tot besluitvorming de basis (Carrio *et al.*, 2021). Wanneer een grote groep in overleg gaat wordt gezamenlijk een consensus gesloten, hiermee wordt de stem van minderheden meegenomen. De correctieve rol van leden is het belangrijkste in de deliberatieve democratie. Door leden met hun vertegenwoordigers constant in gesprek te laten gaan, gaan zij samen op zoek naar oplossingen (Reybrouck, 2013).

5. Methoden

In dit hoofdstuk worden de methoden van het onderzoek toegelicht. Er wordt aandacht besteed aan de gebruikte onderzoeksmethoden en de keuzes die zijn gemaakt wat betreft onderzoeksperspectief, selectie van respondenten en verzameling en analyse van data. Vervolgens wordt gekeken in hoeverre dit onderzoek voldoet aan de kwaliteitscriteria van een betrouwbaar en valide onderzoek.

5.1 Onderzoeksperspectief

De onderzoeksvraag *“In hoeverre vinden stakeholders van de KNWU dat de structuurveranderingen bijdragen aan zowel het democratisch goed besturen als de slagvaardigheid van de welerunie?”* wordt beantwoord op basis van kwalitatieve onderzoeksmethoden. Kwalitatief onderzoek gaat op zoek naar diepere betekenissen en verbanden die per individu of groep kunnen verschillen (Bryman, 2016). Het doel van dit onderzoek is te analyseren hoe interne stakeholders van de KNWU kijken naar de invloed van de structuurveranderingen op de slagvaardigheid van en het democratisch goed besturen van de bond. Een kwalitatief onderzoek sluit daarbij aan omdat het draait om het begrijpen van het te onderzoeken object (Bryman, 2016). Alle betrokkenen beschikken over een eigen mening en ervaringen, dit is van invloed op de betekenis die zij geven aan de situatie bij de KNWU. Bij de complexe situatie die veranderlijk is, past kwalitatief onderzoek (Bryman, 2016).

De onderzoeksbenadering van het onderzoek is interpretatief. Bij interpretatief onderzoek heeft iedere betrokkene een eigen waarheid (Bryman, 2016). Er is geen gedeelde werkelijkheid, omdat die per persoon kan verschillen. In dit onderzoek gaat het om de waarde die interne stakeholders toekennen aan de gevolgen van veranderingen in de structuur voor democratie en slagvaardigheid. De betekenisgeving staat centraal (Bryman, 2016). Het draait niet om het toetsen van regels, maar de houding van de respondenten tegenover de democratie, slagvaardigheid en structuur van de KNWU. De context wordt meegenomen in de meningen van de interne stakeholders.

5.2 Dataverzameling

In dit onderzoek wordt gebruikt gemaakt van dataverzameling middels interviews en focusgroepen. Het gebruiken van meerdere vormen van dataverzameling is goed voor de triangulatie van het onderzoek (Bryman, 2016). Hiermee wordt de data van meerdere onderzoeksmethoden geconvergeerd zodat dit rijker en betrouwbaarder wordt (Bryman, 2016). Ter voorbereiding van het afnemen van de interviews en bijwonen van focusgroepen wordt een uitgebreide literatuurstudie gedaan en documenten geanalyseerd. Aan de hand van relevante documenten wordt de achtergrond en context van de voorgenomen structuurverandering inzichtelijk. Vanuit de literatuurstudie, documenten en het theoretisch kader wordt de topic lijst voor de semigestructureerde diepte interviews opgesteld. Dit type interview zorgt ervoor dat alle relevante onderwerpen van het onderzoek in de interviews op gelijke wijze aan bod komen (Bryman, 2016). Door specifiek door te vragen per respondent afhankelijk van de rol bij de KNWU wordt de diepte in gegaan, maar is er ook ruimte voor de

respondent om hun eigen verhaal te vertellen. De topic lijst bestaat niet uit enkel letterlijke vragen, maar is opgesteld aan de hand van relevante theoretische concepten uit de literatuurstudie en het theoretisch kader. Semigestructureerd interviewen zorgt voor flexibiliteit om door te vragen en ruimte om extra vragen te stellen die tijdens het interview op komen (Bryman, 2016).

Voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag worden in de interviews verschillende topics behandeld. Ten eerste wordt de algemene voortgang van de KNWU en de rol van de respondent daarin besproken. Onderwerpen als de werkwijze, cultuur, communicatie en trends in de wielersport zijn passeren daarbij de revue. Vervolgens wordt ingegaan op de democratie van de wielersport. Het democratisch functioneren van de gehele wielersport in Nederland en specifiek voor de respondent wordt behandeld. Ten derde wordt de waarde die de respondenten geven aan democratie ook bevraagd in verhouding met slagvaardigheid. Aan de respondenten wordt voorgelegd wat men belangrijker vindt en hoe dit optimaal in balans zou kunnen werken. Verder wordt dieper in gegaan op de drie vormen van democratie. De betekenis van de representatieve, participerende en deliberatieve vorm van democratie wordt uitgelegd en aan de respondenten wordt gevraagd wat men het meeste van belang vindt en hoe belangrijk zij deze drie vormen vonden.

In het tweede deel van de interviews wordt dieper ingegaan op de praktische zaken waar de respondenten tegenaan lopen. De helft van de respondenten is werkzaam bij één van de gremia in de structuur van de KNWU, de andere helft is bestuurder van een vereniging. Bij het bevragen van de voor- en nadelen van de overgang van districten naar regio's en congres naar ledenraad wordt onderscheid gemaakt in deze twee groepen. Verenigingsbestuurders hebben minder voorkennis over de structuur dan de respondenten die op verschillende posities bij de KNWU betrokken zijn. Hierdoor kan met de eerste groep meer de diepte in gegaan worden en vervolgvragen worden gesteld. Bij verenigingsbestuurders wordt met name gefocust op in hoeverre zij zich vertegenwoordigd voelen en wat dit daarvoor zou betekenen.

Naast het afnemen van tien semigestructureerde interviews worden twee focusgroepen bijgewoond. De focusgroepen worden met zes districtsbestuurders en worden voorgezeten door directeur van de KNWU. De extra toegevoegde waarde van focusgroepen ten opzichte van interviews is dat respondenten met elkaar in gesprek kunnen en dat de prioriteiten van de respondenten daarmee naar voren komen (Skinner *et al.*, 2015). De focusgroepen worden georganiseerd vanuit de KNWU om met districtsbestuurders in gesprek te gaan over de toekomst van districten en hun mening over de structuur van de KNWU. Specifieke aandacht ligt daarbij op de wijziging van districten naar regio's en congres naar ledenraad. In de focusgroep worden de voor- en nadelen van de structuurwijzigingen besproken. De respondenten vullen elkaar aan en discussiëren over de structuur. Dat maakt deze focusgroepen van extra waarde bovenop de afgenomen interviews.

5.3 Data verwerking

De interviews en focusgroepen met de respondenten vinden online plaats via Microsoft Teams. De interviews worden met goedkeuring van de respondenten opgenomen. Na het interview worden deze anoniem getranscribeerd. Hierdoor zijn gesprekken niet te herleiden naar individuen of verenigingen. Tijdens één interview werkte de opname apparatuur niet. Dit interview (R4) is daarom niet letterlijk getranscribeerd, maar in een verslag beschreven. Van de twee focusgroepen worden verslagen opgesteld. De uitgewerkte transcripten en verslagen worden gecodeerd. Door gebruik te maken van systematisch coderen wordt de tekst verdeeld in fragmenten worden deze gelabeld (Boeije, 2014). Dit zorgt voor verdieping in het onderzoek.

Bryman (2016) stelt dat coderen van belang is zodat de onderzoeker zich zo objectief en consistent mogelijk opstelt. Bij het coderen wordt in de eerste fase op hoofdpunten door de transcripten gegaan. Vervolgens wordt de stap gemaakt naar axiaal coderen. Hierbij worden thema's uit de topic lijst centraler opgedeeld in verschillende onderwerpen en worden hiertussen koppelingen gemaakt (Bryman, 2016). Uit de transcripten en verslagen worden codes gegeven aan relevante stukken op basis van de opgestelde thema's die voortkwamen uit de topic lijst. De laatste fase is het selectief coderen. Alle relevante data wordt aan de hand van de definitieve codeboom onderverdeeld aan de codes onder de verschillende thema's (Bryman, 2016).

Op basis van de gecodeerde interviews en focusgroepen worden de resultaten uiteengezet. Aan de hand van de topics worden de ervaringen en betekenissen van de respondenten beschreven. Vervolgens wordt aan de hand van de literatuur geanalyseerd hoe de KNWU werkt volgens de drie verschillende vormen van democratie. De lijst van *good practices* van goed sportbestuur van Geeraert (2018a) wordt vergeleken met die de respondenten geven aan het democratisch functioneren van de KNWU. De koppeling met slagvaardigheid wordt gezocht en het uitgangspunt is met concrete aanbevelingen te komen voor de KNWU en soortgelijke organisaties over het veranderen richting een meer slagvaardige en democratische organisatie. *Best practices* worden opgesteld over hoe het beste kan worden omgegaan met structuurveranderingen en welke voor- en nadelen vanuit de interne stakeholders naar voren komen.

5.4 Selectie respondenten

De onderzoekspopulatie voor dit onderzoek bestaat uit twee groepen. Binnen een onderzoeksgroep dient sprake te zijn van verschillende groepen respondenten waarbij zij verschillende gemeenschappelijke eigenschappen bezitten (Skinner *et al.*, 2015). In totaal zijn tien respondenten geïnterviewd en twee focusgroepen bijgewoond met beide zes aanwezigen. Bij de selectie van respondenten is gebruik gemaakt van de methode *purposive sampling*. Dit houdt in dat de respondenten zijn geselecteerd op basis van hun expertise of werkzaamheden binnen een organisatie (Bryman, 2016). Vanuit eerdere werkzaamheden bij de KNWU waren er connecties met leden van de werkgroep structuur. Zij hebben veel kennis over de achtergrond van de structuur bij de KNWU. De eerste respondenten zijn benaderd op

basis van hun expertise op het gebied van een regio-indeling en ledenraad en hun positie in de structuur van de KNWU. Hierdoor kan alle kennis uit de documenten direct geverifieerd worden bij de respondenten waardoor een zo volledig mogelijk beeld van de context aanwezig is. Vervolgens zijn meer respondenten met een relevante rol binnen de KNWU geïnterviewd. De andere respondenten zijn bestuurders van wielerverenigingen. Bestuurders van twee Zuidelijke verenigingen, één uit het Westen, één uit midden-Nederland en één uit het Noorden zijn gesproken. Bij het selecteren van de verenigingen wordt rekening gehouden met de landelijke spreiding.

Respondent	Rol	Tijd
R1	Commissie Jury & Reglementen KNWU	40 minuten
R2	Districtsbestuur	34 minuten
R3	Districtsbestuur en verenigingsbestuur	49 minuten
R4	Directeur	42 minuten
R5	Hoofdbestuur	33 minuten
R6	Verenigingsbestuur	35 minuten
R7	Verenigingsbestuur	31 minuten
R8	Verenigingsbestuur	38 minuten
R9	Verenigingsbestuur	43 minuten
R10	Afdelingsbestuur en commissielid	37 minuten
F1	Focusgroep	1 uur 24 minuten
F2	Focusgroep	1 uur 19 minuten

De twee focusgroepen met beide zes aanwezigen zijn georganiseerd door de KNWU. De ideale groepsgrootte voor focusgroepen is zes tot tien deelnemers (Skinner *et al.*, 2015). De aanwezigen op de focusgroepen zijn allen bestuurder van één van de districten of afdelingen. Eén van hen wordt ook geïnterviewd. De bestuurders zijn uitgenodigd om input te geven over de strategie en structuur van de KNWU in de toekomst, met specifieke aandacht voor het vervangen van districten voor regio's. De aanwezigen zijn dus niet op basis van dit onderzoek uitgenodigd, maar voor de bredere strategievraagstukken van de KNWU.

5.5 Kwaliteitscriteria

De betekenissen en interpretaties die respondenten geven staan centraal bij het doen van kwalitatief onderzoek. Eén van de risico's van het doen van kwalitatief onderzoek is dat de uitkomsten worden beïnvloed door subjectiviteit van de onderzoeker (Boeije, 2014). Door regels te hanteren wat betreft de betrouwbaarheid en validiteit wordt voorkomen dat persoonlijke voorkeuren en overtuigingen de overhand nemen. Alle stappen uit het onderzoek zijn nauwkeurig bijgehouden. De interviews en focusgroepen zijn opgenomen en geanonimiseerd getranscribeerd. Anoniem transcriberen brengt het voordeel met zich mee dat men vrijer kan spreken en antwoorden niet zijn te herleiden naar een persoon (Bryman, 2016). Daarnaast is hiermee de openheid van het onderzoek zo groot mogelijk gemaakt.

5.5.1 Betrouwbaarheid

Bij de betrouwbaarheid van het onderzoek gaat het over de vraag in hoeverre het onderzoek exact herhaald kan worden (Bryman, 2016). Hierbij zouden onder dezelfde omstandigheden dezelfde resultaten worden behaald. Wanneer het onderzoek over een aantal jaar wordt herhaald kan het voorkomen dat respondenten niet meer in de rol zitten die zij nu hebben of om andere redenen niet meedoen aan het onderzoek. De context zal verschillen en zich blijven ontwikkelen. In dit onderzoek is door open en gestructureerd te werken wel getracht de betrouwbaarheid zo groot mogelijk te houden. Door de beschrijving van de stappen kan bij afwezigheid van de context het onderzoek wel gerepliceerd worden. In dit onderzoek is dat gewaarborgd door de topics duidelijk te operationaliseren en af te bakenen bij het analyseren van de data (Bryman, 2016).

5.5.2 Validiteit

Ten slotte is de validiteit van het onderzoek belangrijk. Dit kwaliteitscriterium wordt opgedeeld in twee soorten: interne en externe validiteit. Bij interne validiteit gaat het om de juistheid van de gestelde causale relatie van het onderzoek (Bryman, 2016). Het gebruiken van flexibele methoden draagt bij aan de interne validiteit (Boeije, 2014). In de interviews zijn open vragen gesteld over de democratie van de bond, is specifieker in gegaan op verschillende vormen, is de verhouding met slagvaardigheid bevraagd en zijn voor- en nadelen van de structuurveranderingen besproken. Door de interviews niet te veel te sturen is het perspectief van de respondent centraal gesteld. Ten slotte is getracht de interne validiteit zo groot mogelijk te houden door bevindingen te verifiëren bij andere respondenten, zonder de anonimiteit uit het oog te verliezen.

Bij de externe validiteit staat de generaliseerbaarheid van het onderzoek centraal (Bryman, 2016). De data waarop dit onderzoek wordt gebaseerd komt voort uit in totaal 21 respondenten (tien interviews). De bevindingen van de ondervraagde respondenten kunnen dus niet automatisch worden toegepast op de hele KNWU. Er wordt getracht een zo generaliseerbaar mogelijke onderzoekspopulatie te selecteren. Bij het selecteren van verenigingsbestuurders wordt rekening gehouden met ligging, grootte en achtergrond van de verenigingen. Door verschillende soorten verenigingen te kiezen, vergroot het de kans dat andere verenigingen op een van de geïnterviewde verenigingen lijken. Daarnaast worden uit de belangrijkste organen van de KNWU voor de structuur individuen geïnterviewd om daarmee een breder beeld te krijgen van wat er speelt.

6. Resultaten

In het resultatenhoofdstuk wordt met de data van tien interviews en twee focusgroepen uiteengezet hoe interne stakeholders van de KNWU denken over de slagvaardigheid en democratie van de wielervedunie. In het eerste deel wordt de algemene houding van de respondenten ten opzichte van de handelswijze van de KNWU beschreven. Hun opinie over onderwerpen zoals begrijpelijkheid, efficiëntie en transparantie wordt uitgewerkt. Vervolgens wordt dieper ingegaan op de democratie van de KNWU. De communicatie, praktische uitwerking van het democratisch gehalte en wijze van vertegenwoordiging worden onderscheiden en de houding ten opzichte van de democratische voortgang komt aan bod. Daarop aansluitend worden de participerende, representatieve en deliberatieve vorm van democratie geanalyseerd. Aansluitend op het democratische deel wordt het spanningsveld met de slagvaardigheid van de bond behandeld. De laatste paragrafen gaan over de concrete voornemens om te gaan werken met een regio-indeling en een ledenraad. In eerste instantie worden direct betrokkenen stakeholders behandeld. Het gaat hierbij om districtsbestuurders, hoofdbestuurders, commissieleden en werkgroepleden. Ten slotte worden de bestuurders van de sportverenigingen behandeld.

6.1 Ontwikkelingen binnen de KNWU

De wielersport is constant in beweging. In het verleden zijn ontwikkelingen meerdere malen in kaart gebracht door het uniebureau, werkgroepen of afstudeerscripties. Uit de focusgroepen en interviews komen veel eerder geconstateerde ontwikkelingen in de wielersport opnieuw naar voren.

6.1.1 KNWU als vrijwilligersorganisatie

In de top van de organisatie werken professionals, verder bestaat het overgrote deel van de direct betrokkene bij de KNWU uit vrijwilligers. Acht van de tien respondenten doet taken in de wielersport op vrijwillige basis. Een deel van hen ziet wielervedverenigingen als platte organisaties met weinig hiërarchische structuren (R2, R7, R8). De wielersport in de breedte wordt daardoor soms ook zo gezien, maar respondenten 2 en 5 vinden een bepaalde structuur wel nodig voor resultaat.

“Vrijwilligers hebben soms wat eigenzinnige opvatting. Bij gewoon werk zitten ze in een structuur, als vrijwilligers vinden ze het leuk zich met de structuur te bemoeien.” (R2)

In de wielersport zijn mensen actief met allerlei verschillende achtergronden. Respondent 1 geeft aan dat zoveel verschillende meningen ervoor zorgt dat iedereen tevreden stellen onmogelijk is. Meerdere respondenten geven aan dat in de samenwerking deze verschillende achtergronden voor lastige situaties zorgen (R2, R3, R6, R7, R10).

“In een vrijwilligersorganisatie als de KNWU zitten mensen van verschillend pluimage. De gedeelde passie is de wielersport, maar iedereen neemt zijn of haar eigen bagage mee en handelt daarnaar” (R1)

De betrokkenheid van leden en vrijwilligers verschilt in de wielersport. R10 ervaart de trend dat leden steeds meer komen halen dan dat ze ook wat terugbrengen voor de wielersport (R10). De wielersport is afhankelijk van de inzet van leden en alle vrijwilligers, maar de respondenten zien op verschillende plekken in de organisatie dat men steeds minder bereid is veel tijd te investeren in de vereniging of sport (R1, R3, R4). Daarnaast is de beschikbaarheid van vrijwilligers die veelal in hun vrije tijd een bijdrage leveren aan de wielersport anders dan professionele krachten. R4 en R10 geven aan dat bij het snel nemen van besluiten je ook afhankelijk bent van agenda's van vrijwilligers. R2 sluit hierop aan door te zeggen dat de wielersport valt of staat bij de vele vrijwilligers. Tegelijkertijd vindt R2 dat de regie in handen moet blijven van de betaalde krachten om professionele vooruitgang te boeken. Het werken met veel vrijwilligers die al lang actief zijn in de wielersport zorgt ook voor een rigide organisatie.

6.1.2 Een conservatieve KNWU

Het conservatie karakter van de wielersport wordt door veel respondenten als een belangrijke factor in de cultuur beschreven. De respondenten constateren dat een groot deel van actieve vrijwilligers in bestuurlijke posities bestaat uit 60+'ers (R1, R5, R6, R8). De gemiddelde leeftijd van leden van het congres ligt boven de 65 jaar.

“Als je nu naar wedstrijden gaat, zitten er vaak oude mensen. Die staan eigenlijk maar heel weinig open voor nieuwe dingen”(R6)

Omdat men al jaren rondloopt in de wielersport is een cultuur ontstaan waarin bestuurders en vrijwilligers graag willen dat het blijft zoals het was. R4 ervaart dat veel van deze mensen graag op de positie blijven zitten waar ze al jaren zitten. Tijdens de coronapandemie merkte het hoofdbestuur en het uniebureau dat de wieleronie op concrete punten achter de feiten aan liep (R4, R5). R5 en R6 ervoeren een cultuur waarin leden weinig open stonden voor nieuwe dingen. Hierdoor werd te lang gewacht en kon niet voldoende op ontwikkelingen worden ingespeeld.

“Ik merk dat het aardsconservatieve er bij een hoop in zit. Het is iet, dat is eng dus dat doen we niet” (R8)

R5 geeft aan dat jaren een beleid wordt gevoerd om meer jonge vrijwilligers te werven, maar de ervaring is dat de meeste binnen enkele jaren toch weer vertrekken. Eén van de redenen die daarvoor werd genoemd was dat deze jonge vrijwilligers geen zin hadden om met 'oude klagende collega's' te werken (R5). Het conservatieve zorgt ervoor dat de KNWU moeite heeft met de tijd mee te gaan en in te spelen op actuele trends. Een voorbeeld van deze trends is groeiende maatschappelijke waarde van sport. Uit het strategiedocument van de KNWU (2022) komt naar voren dat de waarde van beweging en sport boven de prestatie komt te staan. Bij de KNWU is dit terug te zien in de vraag naar verhoogde aandacht voor de breedtesport.

6.1.3 Focus op breedtesport

Meerdere respondenten (R7, R8, R9) ervaren dat het uniebureau er vooral voor topsport is. Op het uniebureau KNWU wordt – naast de indeling met verschillende sporttakken – gewerkt in twee teams. Hier geldt een onderverdeling voor de topsport en de breedtesport. De topsport is gericht op de Nederlandse selecties op internationaal niveau. R4 en R5 vinden dat breedtesport gericht moet zijn op alle fietsers op amateurniveau. Zowel bij lokale verenigingen als andere laagdrempelige initiatieven in de wielersport. Uit F1 komt naar voren dat de wedstrijdsport steeds minder interessant wordt voor fietsers.

“De KNWU is niet in staat het product breedtesport met wedstrijden te verkopen. Hierdoor ontstaat een terugloop in leden” (F1)

Het verschil tussen topsport en breedtesport is onder andere terug te zien in de budgettaire verdeling van de KNWU. De goede prestaties van de topsporters stralen positief af op de KNWU en al haar leden vindt R2. Aan de andere kant zien R4 en R5 dat de breedtesport een veel grotere populatie bevat, maar dit in de financiering niet zodanig verdeeld is.

“Topsport kan zichzelf ook grotendeels financieren. Als bond moet je er zijn voor de ‘gewone’ sporter” (R5)

Tijdens het najaarscongres van 2021 is een brief gestuurd naar het hoofdbestuur met daarin de vraag meer aandacht aan de breedtesport te geven (KNWU, 2021j). Leden uit verschillende disciplines hebben gevoel dat er vanuit de bond niet voldoende naar hen werd gekeken en geluisterd. Opvallend is dat uit de interviews bij meerdere respondenten het gevoel naar voren komt dat voor de KNWU de breedtesport minder belangrijk is dan topsport (R6, R8, R9). De verenigingsbestuurders vinden het desgevraagd echter moeilijk aan te geven waarin de KNWU dan tekortschiet of welke behoeften niet worden voldaan. Wanneer wordt gesproken over behoeften zijn abstracte termen als maatwerk of ledenbinding genoemde punten.

“De KNWU is er eigenlijk niet echt voor de breedtesport. Meer dan wedstrijden organiseren zie ik niet” (R9)

R5 constateert dat het hoofdbestuur stappen onderneemt en kansen ziet in de breedtesport. De wijze waarop sport wordt bedreven en gefinancierd veranderde de afgelopen jaren. De grote commerciële sponsors zijn verdwenen, daarbij was de focus meer op winst en het behalen van resultaten (R5). Nu is een groot deel van de financiering afkomstig uit overheidsgelden en NOC*NSF. R5 ziet dat daardoor de nadruk meer op het maatschappelijke aspect van sport komt te liggen. De KNWU staat voor een zeer moeilijke missie de juiste balans te vinden tussen de topsport en de breedtesport. Hierin moeten keuzes worden gemaakt waarbij ook altijd partijen teleurgesteld raken. Daarbij is van groot belang dat de onderbouwing van keuzes transparant wordt gedaan (KNWU, 2021a).

6.1.4 Transparantie

In de eindrapportage van de werkgroep ‘structuur’ (KNWU, 2021a) worden de behoefte aan meer transparantie en begrijpelijkheid benoemd. De waarde van transparantie wordt

onderschreven door alle respondenten. Transparantie is een algemeen positieve term, het lastige is dat de wijze hoe er invulling aan wordt gegeven daadwerkelijk het verschil maakt (R5). Het valt op dat snel wordt genoemd dat het transparanter moet, maar tegelijkertijd veel van de processen of documenten die men wil zien al beschikbaar is via de website of andere kanalen. Het gaat dus niet alleen om transparantie, maar ook om begrijpelijkheid: de informatie wordt openbaar gemaakt, maar is niet begrijpelijk of vindbaar voor iedereen. R2 en R10 zien dat veel leden niet de juiste wegen naar informatie weten te vinden. R3 voegt daaraan toe dat de processen en verantwoordelijkheden als te ingewikkeld worden ervaren.

“Als vereniging heb je genoeg gelegenheid om je goed te informeren, maar of dat ook lukt...”
(R8)

Meerdere respondenten geven ook aan dat het belangrijk is een goede balans te vinden in het zenden van informatie. Door gericht informatie te sturen wordt een *overload* voorkomen vinden R3, R4 en R10. Daarnaast lopen de communicatielijnen niet zoals deze volgende structuur bedoeld zijn (KNWU, 2021a). Deze bevindingen van de werkgroep structuur worden door meerdere respondenten onderschreven (R1, R3, R4, R5). Eén van de districtsbestuurders (R2) stelt dat schakels worden overgeslagen en leden direct naar het uniebureau gaan met hun vragen. Hierdoor ziet R3 dat kennisachterstanden ontstaan. Over het algemeen zijn de leden wel tevreden met de ondersteuning die vanuit het uniebureau wordt geboden, maar R2 ziet nog wel dat door de rechtstreekse communicatielijnen verantwoordelijkheden en bevoegden onduidelijk worden.

“Als je vier mails per week van de KNWU krijgt ga je dat ook niet allemaal lezen. De informatie staat allemaal wel gewoon beschikbaar, maar misschien wordt te veel het land in geschreeuwd” (R10)

De communicatie bij de wielerverenigingen onderling verloopt overwegend positief. Er wordt steeds meer samengewerkt, doordat men kleiner is wordt is daar ook noodzaak toe. Verenigingsbestuurders vinden het wel lastig de juiste verantwoordelijke bij een commissie, district of uniebureau te vinden. R5, R6 en R8 geven aan dat het gebruik van de moderne sociale kanalen deze ontwikkeling vergemakkelijkt. Daarnaast ziet R6 dat verenigingen uit de omgeving ook steeds meer op elkaar aangewezen raken. Door teruglopende ledenaantallen en stijgende prijzen is het belangrijk om samen op te trekken.

“Ik geloof heel erg in het gebruik van digitale middelen. Er zijn allerlei mogelijkheden om discussie aan te gaan” (R5)

De structuur van verschillende sporttakken heeft invloed op de communicatie. R10 constateert dat sporttakken een eigen cultuur hebben met verschillen in grootte, activiteiten en type sport. De BMX is bijvoorbeeld een kleine sporttak waardoor leden elkaar vaak tegen komt aan de baan. R10 ziet aan de ene kant het regelmatige contact als goed voor de saamhorigheid. Aan de andere kant ervaart R10 dat meningen die gegeven worden langs de

BMX-baan snel een eigen leven gaan leiden. Hierdoor worden zaken verdraaid of wordt de informatie die door de sporttakcommissie wordt gedeeld achterhaald.

In deze paragraaf zijn algemene ontwikkelingen behandeld die de respondenten ervaren bij de KNWU. Deze komen deels terug in de principes van goed bestuur. De kennis en ervaringen van de respondenten met goed bestuur worden in de volgende paragraaf beschreven.

6.2 Goed bestuur

Het valt op dat onder de respondenten de herijkte “Code” van het NOC*NSF niet veel naamsbekendheid heeft. Vier respondenten hebben nog nooit van de “Code” gehoord (R6, R7, R9, R10). Drie respondenten hebben er wel eens van gehoord maar nog nooit wat mee gedaan (R1, R2, R3). De andere drie respondenten zijn bekend met de “Code” (R4, R5, R8).

“Als je als bond goed sportbestuur belangrijk vindt, zet dan ook je gremia in om dat af te dwingen”(R2)

R4 ervaart dat bij de KNWU nog niet veel gedaan wordt met de “Code”, maar vindt het juist nu belangrijk met het oog op misstanden die aan het licht komen in verschillende sporten. R5 geeft aan dat het daarom nu ook in de portefeuilleverdeling is opgenomen. R2 en R3 geven aan daar nog weinig van te merken in de praktijk. R2 vult aan dat in de verdeling wel zaken over goed bestuur zijn opgenomen, maar dat niet achter ieder hoofdbestuurslid iemand op het uniebureau zit die hier verder mee aan de slag gaat.

*“Degene die betaalt is ook degene die voor een belangrijk gedeelte bepaalt wat de mores zijn. Je ontkomt er als KNWU niet aan je te houden aan datgene wat de NOC*NSF heeft opgesteld” (R3)*

R10 ziet in de wielersport dat men bezig is met veilig en verantwoord sporten. Eén van de verenigingsbestuurders (R8) is ook steeds meer bezig met maatschappelijke principes te introduceren bij de vereniging. Toch merkt R5 over het algemeen huiverigheid bij vergaande en progressieve veranderingen. R6 geeft aan dat dit soort onderwerpen voor de top van een organisatie belangrijk zijn om mee bezig te zijn, maar dat verenigingsbestuurders daar weinig aan hebben omdat ze meer met de praktijk bezig zijn. Ten slotte wordt de pragmatische kant ook belicht door R3. De financiering vanuit NOC*NSF is onmisbaar voor de KNWU. R3 vindt daarom dat de KNWU niet anders kan dan voldoen aan de eisen van NOC*NSF omtrent de “Code goed sportbestuur”. Het is daarom onvermijdelijk dat meer moet worden gedaan aan onder andere de democratie van de wielersport.

6.3 Democratisch functioneren

Het democratisch functioneren van de KNWU staat onder druk. Veel respondenten (R1, R2, R3, R5, R8, R9, R10) staan kritisch tegenover het democratisch gehalte van de wielersport. R2 vindt dat processen in theorie wel democratisch zijn, maar ziet dat schuring ontstaat omdat de werkwijzen in districten, commissies en sporttakken verschilt. R10 constateert dat in de praktijk van de BMX in sommige gevallen de stem van degene die het hardst schreeuwt het meeste telt. Vanuit het hoofdbestuur worden delen van de KNWU ervaren als een elitaire

omgeving waar men vast op hun eigen plek blijft zitten (R5). R2 en R5 zien dat een indirect gevolg hiervan is dat commissies, sporttakken en districten hierdoor op eigen initiatief fungeren waardoor de binding ontbreekt.

“Er wordt soms meer geluisterd naar de 2% die hard schreeuwt dan naar de stille meerderheid van 98%” (R10)

Op lokaal niveau wordt veelal gewerkt met organisaties die op democratisch niveau zo plat en laagdrempelig mogelijk zijn. Alle verenigingsbestuurders geven aan dat het hun uitgangspunt is democratische processen toegankelijk te maken. R8 ziet dat bij verenigingen vooral wordt gewerkt met de minimeisen waaraan een democratische organisatie moet voldoen zoals statuten. Daarnaast ligt de aandacht met name bij praktische zaken.

“Bij de vereniging zijn alle muren weg: het is zo plat mogelijk. Alles fietst met en door elkaar” (R8)

R8 en R9 zien dat het heel moeilijk is de leden te betrekken bij de democratie van de sport. Volgens hen interesseert het de leden weinig hoe de organisatie van de verenigingen in elkaar steekt. Ten slotte vraagt R9 zich ook soms af wat zij als vereniging in de wielersport daadwerkelijk in te brengen hebben en als zij niet direct vertegenwoordigd zijn.

6.4 Vertegenwoordiging

Binnen de democratische organisatie is de wijze van vertegenwoordiging een van de meest besproken thema's. De vertegenwoordiging van de achterban dient op orde te zijn om draagvlak te creëren. R4 ziet het verkrijgen van voldoende draagvlak als belangrijkste factor bij het maken van beleidskeuzes en doorvoeren van wijzigingen. Eén van de verbeterpunten van de vertegenwoordiging van de KNWU is dat men zich niet voldoende vertegenwoordigd voelt door de beleidsmakers. Zo stelt R1 dat de vertegenwoordigers geen sporters zijn, maar teveel gericht zijn op het bestuurlijke aspect.

“In het congres zit geen enkele sporter. Het zijn allemaal vergadertijgers” (R1)

R2 ziet dat de meeste mensen op een positie terecht zijn gekomen omdat leden allang blij waren dat iemand het wilde doen. Het gevolg daarvan is dat mensen met een bepaalde functie binnen de KNWU eerst kijken in hun eigen omgeving wanneer een positie vacant komt. R3 voelt dat als gevolg hiervan steeds meer een ons-kent-ons sfeer ontstaat waardoor de binding heel plaatselijk wordt.

Een groot deel van de respondenten (R3, R6, R7, R9, R10) voelt bij de achterban de zorg dat bij een grote sportbond als de KNWU met verschillende disciplines, minderheden ondergesneeuwd raken. R10 vindt het belangrijk dat bij een bond met tal van verschillende sporttakken iedereen zijn bijdrage kan leveren. R5 stelt dat aan de ene kant met open verkiezingen de vertegenwoordigers van kleine disciplines hun inbreng zouden kunnen verliezen. Aan de andere kant stelt R5 ook dat de huidige getrapte wijze van kiezen zeker niet voor een evenredige vertegenwoordiging zorgt.

“Grotere sporttakken hebben de overhand, maar dit moet wel binnen de perken blijven” (R4)

De huidige opzet van het congres is zodanig dat een aantal plekken zijn gereserveerd voor belangenverenigingen zoals de organistoren, vakbond voor profrenners en juryleden. R1, R2, R3 en R5 zijn geen voorstanders van de zogenaamde kwaliteitszetels. De verhoudingen komen hierdoor scheef te liggen omdat een kleine groep organisatoren nu bijna evenveel inspraak heeft als een grote groep sporters uit een bepaald gebied. Daarnaast vindt R1 dat in een democratisch gekozen vertegenwoordiging geen plek voor belangenvertegenwoordiging hoort te zijn. Het is dan een risico dat eigen belang boven het belang van de wielersport wordt geplaatst.

“Betrek juist de kritische mensen, geef ze een baantje of zoiets” (R10)

Naast de inrichting van de vertegenwoordiging is het ook belangrijk aandacht te hebben voor de vertegenwoordigers zelf. R1 en R3 wijzen op de waarde van het leren kennen van de organisatie door de vertegenwoordigers. Daarvoor herkennen zij ook beter hoe een goede bijdrage te kunnen leveren. Daarnaast ziet R2 een meerwaarde in wanneer een één-op-één verbinding is tussen de vertegenwoordiger en achterban zonder een tussenlaag. Ten slotte stelt R10 dat er ruimte moet zijn voor iedereen. Kritische leden moeten ook worden uitgenodigd plaats te nemen en dingen voor de bond te organiseren.

6.5 Vormen van democratie

De democratie bij de KNWU is in verschillende vormen terug te zien. In dit onderzoek is aan de respondenten voorgelegd hoe zij denken over het belang van representativiteit, participatie en deliberatie en hoe deze zich tot elkaar verhouden. Ten eerste geven meerdere respondenten (R1, R2, R5, R6, R9) aan de huidige structuur van de KNWU niet representatief te vinden. R1 geeft echter aan dat dit niet per se nodig is wanneer de KNWU in staat is op een andere manier aan de wensen en behoeften van de leden te voldoen. R2 en R5 zouden zich zich beter gehoord voelen wanneer direct hun vertegenwoordigers worden gekozen en denken dat leden dat ook zo ervaren. Niet alle verenigingen voelen zich gerepresenteerd in het congres constateren R6 en R9. R6 stelt als één van de voorwaarden van een goede afvaardiging dat op bestuurlijke posities geen personen zitten met een dubbele agenda. R6 ziet dat dit bij kleine wielerdisciplines, regio's en verenigingen regelmatig gebeurt en dit voor tegenstrijdige belangen kan zorgen.

“Uitvoerders hoeven niet altijd representatief te zijn. Het is uitwerken van beleid waar goedkeuring aan moet worden gegeven. Zolang het beleid maar wordt onderschreven door de hele achterban.” (R8)

Naast de representativiteit is het belangrijk dat iedereen kan meedoen binnen de bond. R3, R6 en R8 geven aan participatie het belangrijkste te vinden van een democratie. De bereidheid om te participeren stijgt wanneer de huidige structuur wordt veranderd denken R1 en R4. R1 licht toe dat duidelijke taken, een onafhankelijke rol en weinig kaders van opdrachten ervoor kunnen zorgen dat men graag participeert.

Alle verenigingsbestuurders geven ook aan dat het een belangrijke pijler is iedereen te laten meedoen in de wielersport. R6 vult daarbij aan dat het van deze tijd is dat het alles zo toegankelijk mogelijk wordt. Een open werkwijze van de KNWU is daar ook onderdeel van. R8 en R9 noemen opnieuw de kanttekening dat te veel betrokken mensen zorgen voor een langzame werkwijze. De KNWU biedt veel mogelijkheden aan leden om te participeren. Bestuurlijke en vrijwillige posities zijn beschikbaar en de werving wordt breed opgezet. R1 ziet echter dat de ruimte voor participatie nog niet door iedereen zo wordt ervaren of leden worden afgeschrikt omdat de taken niet concreet en duidelijk genoeg zijn.

“Er is behoefte aan vrijwilligers die doe-taken krijgen. Wanneer de vergadercultuur wordt omgebogen naar een doe-cultuur krijg je veel meer participatie” (R1)

Bij deliberatie staat interactie en een correctieve rol van de leden centraal. De overlegstructuur van de KNWU bestaat uit meerdere werkgroepen, consultatie-avonden, besprekingen en de opzet van een ledenpanel. Dit betekent dat er veel mogelijkheden zijn om als leden inspraak te hebben in het beleid. R5 en R10 zien dat ondanks de ruimte om input te leveren dit vaak niet tijdig gebeurt. Zij ervaren dat leden pas aan de bel trekken en hun mening ventileren als het hele proces is doorlopen en de maatregelen in gang zijn gezet. De ruimte is er wel, maar leden vinden de weg ernaartoe niet denken R3 en R10. R5 ervaart vaak onvrede vanuit de leden, maar constateert dat zij geen uitlaatklap hebben om dit te ventileren en hiermee ook richting een oplossing te kunnen komen. De inzet van meer digitale middelen zou een oplossing kunnen zijn denkt R5. R3 sluit hierop aan met het belang van input vanuit de leden en de input vanuit de verenigingen. Hiermee kom je als KNWU zo dicht mogelijk bij de verenigingen met kennis en kunde vanuit de sporttakcommissies.

“Inbreng en zeggenschap organiseer je zelf. Als gevraagd wordt wie in een werkgroep wilt plaatsnemen kun je jezelf aanbieden en heb je direct invloed op het spel” (R3).

Vanuit de wielerverenigingen klinkt een positief geluid over de werkwijze van de KNWU en henzelf wat betreft de deliberatieve democratie. R6 en R8 vinden de openbare discussie goed georganiseerd en hebben het gevoel dat er goed wordt geluisterd vanuit het uniebureau naar de verenigingen. De verenigingsbestuurders geven aan dat binnen de verenigingen op projectmatige wijze wordt omgegaan met feedback en inspraak. R8 licht toe dat volgens basisprincipes met een informerende en besluitvormende periode wordt gewerkt. R9 ziet nog meer mogelijkheden voor het inzetten van denktanks, zowel bij de verenigingen als op landelijk niveau voor de KNWU.

“Ik zie de KNWU als een bedrijf. Daarvoor is deliberatie belangrijk en kun je werken met een soort ondernemingsraad die de plannen van het bestuur toetst” (R9)

Samenvattend vinden de interne stakeholders van de KNWU het met name van belang dat iedereen mee kan doen bij de KNWU. Representativiteit is niet de belangrijkste factor voor de respondenten. Er worden wel meerdere manieren genoemd waarop kansen liggen dit te

verbeteren, bijvoorbeeld door direct vertegenwoordigers te kiezen. Inspraakmogelijkheden zijn voldoende aanwezig, maar de leden weten deze niet te vinden.

6.6 Keerzijden aandacht voor democratie

Uit voorgaande paragrafen blijkt dat het democratisch gehalte voor de leden nog te wensen overlaat. Uit beleidsplannen, strategieën en werkgroepen blijkt dat de wielerveden hard aan het werk is de democratie van de bond te verbeteren (KNWU, 2022). Deze verhoogde aandacht voor democratie heeft echter ook een keerzijde. Dit zorgt voor een spanningsveld met de slagkracht van de wielerveden. Verschillende leden zien het als een risico wanneer te veel aandacht gaat naar het zo democratisch mogelijk maken van een proces. R2 ervaart democratie als mooi concept, maar vindt dat het ook tegen je kan werken als organisatie. R3 en R10 zien dat de KNWU nu al achter de feiten aan loopt wanneer besluiten worden uitgesteld omdat in alle lagen hier discussie over gevoerd moet worden. R2 ziet in democratie veel ruimte voor vrijheid van meningsuiting, maar wanneer met deze mening niets wordt gedaan is het een wassen neus. Het alleen gehoord worden is dan niet voldoende (R2).

“Om een bepaald doel te bereiken moet soms ook gewoon een besluit genomen worden” (R1)

Meerdere respondenten (R1, R2, R3, R10) vinden dat voor beleidsbeslissingen breed overleg nodig is. Binnen de bond zijn tal van overleggen met afdelingen, commissies, werkgroepen. Er zijn formele en informele organen die betrokken zijn. R2, R3, R5, R8 en R10 geven aan dat besluitvorming over zoveel lagen ten kosten gaat van het snel kunnen handelen. R3 zegt dat de democratische structuur niet zo nodig aangepast hoeft te worden. Soms moeten gewoon knopen doorgesneden worden en die rol volgens R3 bij het unie bureau. De directeur heeft dan de regie en kan beslissingen nemen om daarmee snelheid in het proces te brengen.

“Naast de organen van de KNWU is er ook een wildgroei van allemaal informele clubs die nagenoeg een formele status hebben gekregen.” (R3)

Onvrede bij de achterban kan worden voorkomen door op tijd een moment te kiezen waarop besluiten worden genomen en dat ook kenbaar te maken denkt R1. Daarnaast vinden R1 en R10 dat het niet altijd zo moet zijn dat bij bezwaar van een enkeling een hele discussie opnieuw gevoerd wordt. In sommige situaties moet snel ad hoc worden beslist. R10 vindt in zo'n geval een uitvoerige discussie met de achterban niet mogelijk is.

“Moet iedereen altijd overal betrokken bij zijn? Soms is iets gewoon zo” (R10)

Bij de wielerveden is het sentiment meer dat zij het belangrijk vinden meegenomen te worden in de besluitvorming. R6 merkt onder de leden dat het vaak voelt alsof dingen ineens beslist zijn. R7 vindt het belangrijk dat een weloverwogen besluit wordt genomen en daarbij in de communicatie alle leden mee worden genomen. Aan de andere kant vinden R8 en R9 dat dit niet hoeft te bijten met een snelle en efficiënte werkwijze. R1 en R4 constateren dat slagvaardigheid valt of staat bij een goede voorbereiding van een besluit of het inspelen op een onvoorziene situatie.

Het valt op dat het spanningsveld tussen democratie en slagvaardigheid door alle ondervraagde verenigingsbestuurders wordt onderschreven, maar geen directe oplossing of perfecte balans wordt door hen genoemd. R8 ziet dat het als kleine vereniging gemakkelijker kan worden uitgewerkt dan bij een grote bond, realisme is op dat gebied ook belangrijk. Ten slotte blijft het weerwoord van leden altijd komen. R7 denkt dat in het proces van meningsvorming kan worden geëxperimenteerd om mensen met een grote informele rol en daarmee invloed op de algemene opinie eerder mee te nemen in het proces.

“Alles is toegankelijk, ik vraag ook wel pro activiteit van de leden om efficiënt te kunnen werken” (R8)

Het spanningsveld tussen slagvaardigheid en democratie wordt door de respondenten herkend. Zonder een concrete balans aan te kunnen geven komt wel naar voren dat daadkracht voor veel interne stakeholders belangrijker is dan een perfecte vertegenwoordiging. De KNWU tracht beide te verbeteren, onder andere door veranderingen in de structuur door te voeren en te willen werken met een regio-indeling en ledenraad. De verenigingsbestuurders zijn kritisch over de haalbaarheid door hun ervaring met eerdere voorgenomen wijzigingen.

6.7 Regio-indeling

De KNWU heeft verschillende maatregelen voor ogen om de structuur van de wielerbond te verbeteren. Ten eerste het vervangen van acht districten en drie afdelingen met vier regio's. Alle respondenten direct betrokken in de structuur (werkgroepen, commissies, afdelingen, bestuur, uniebureau, districten) staan positief tot zeer positief tegenover het werken met regio's in plaats van districten en afdelingen. R1, R2 en R5 denken dat dit zorgt voor meer eenheid in unie en daarmee de democratische voortgang ten goede komt.

In de huidige situaties ervaren districtsbestuurders dat op eigen eilandjes wordt gewerkt waardoor men niet op de hoogte is van elkaars voortgang en de samenhang verloren gaat beschrijven R2 en R3. Voor de democratische structuur van de wielerbond betekent overgang naar regio's dat de verantwoordelijkheid van het maken van beleid weer gecentraliseerd wordt. Het is een van de taken van de districten ieder jaar een beleidsplan te schrijven, R3 vertelt echter dat dat al jaren niet meer gebeurt. R2 vindt het goed dat met de districten een overbodig geworden bestuurlijke laag verdwijnt. Ten slotte voegt R3 toe te verwachten dat regio's van toegevoegde waarde zijn om de spreiding van betrokken mensen bij de wielersport te houden.

“Eenheid missen we op dit moment. Bestuurders zitten op hun eigen akkertje en sommigen snakken naar het moment dat ze weg mogen” (R1)

Naast het democratische functioneren zijn er veel praktische voordelen waardoor het overgaan naar regio's als een positieve stap wordt gezien. Deze zitten met name in het overbodig geraken van het district. R2 en R3 zien dat districtsbestuurders worden overgeslagen in de communicatie tussen leden en KNWU. Hierdoor zijn zij overbodig

geworden. R1 stelt dat door de directe lijnen de districten minder op de hoogte zijn. Als bijkomende ontwikkelingen zorgt dat onderling ook voor meer verschillen in de uitvoering vindt R2. De huidige districtsbestuurders kunnen na de structuurwijziging ook op andere vrijwilligersposities worden ingezet. Daar is nodig behoefte aan constateren R4 en R5. Op meerdere plekken in het land is al sprake van een tekort aan vrijwilligers. Doordat districtsbestuurders in een regio-indeling niet meer nodig zijn, zijn daar minder vrijwilligers voor nodig en kunnen voormalig districtsbestuurders op andere posities hun passie voor de wielersport vervullen, denkt R5.

“Districten zijn een overbodige schakel en hebben geen toegevoegde waarde. Leden verenigingen kunnen prima bij een goede verenigingscoördinator of het uniebureau terecht met hun vragen.” (R2)

Naast de genoemde praktische voordelen worden ook praktische uitdagingen genoemd. R10 vindt dat het omzetten van het BMX-stelsel meer aandacht vereist dan de rest van de wielersport. Daarbij wordt gewerkt met drie afdelingen, het uitbreiden naar vier regio's brengt veel praktische gevolgen voor wedstrijden en kwalificaties met zich mee. R10 ziet dat afdelingsbestuurders vragen om voldoende tijd om hiermee om te gaan. Daarnaast wordt gewaarschuwd voor het risico van de grotere afstand die men moet overbruggen voor wedstrijden. Ten slotte wordt als aandachtspunt het opvangen van de aftredende districtsbestuurders genoemd (R3, R4, R5). R3 ziet dat dit veel betrokken vrijwilligers met veel kennis en kunde zijn. Het is zonde voor de wielersport als zij niet actief blijven.

Onder de bestuurders van wielerverenigingen overheerst de kritische noot over het werken in vier regio's. In beide focusgroepen met districtsbestuurders en verenigingsbestuurders kwam naar voren dat het goed is de structuur te veranderen wanneer deze niet meer werkt zoals in theorie is bedacht. Tegelijkertijd vragen R7 en R9 zich af wat een wijziging in de structuur voor verandering met zich meebrengt voor de verenigingen en leden die zich toch al weinig gehoord voelen door de KNWU. R6 denkt dat de cultuurverschillen die spelen niet direct naar de achtergrond verdwijnen wanneer in regio's gewerkt wordt. Bij alle verenigingsbestuurders komen zorgen naar voren dat het vergroten van de schaal juist ervoor zorgt dat leden en verenigingen verder van elkaar en de KNWU komen te staan.

“De afstand tussen verenigingen en de regio gaat groter worden dan tussen verenigingen en het districtsbestuur” (R7)

Vanuit de wielerverenigingen worden enkele praktische voordelen van het overgaan naar regio's genoemd, maar zijn het vooral aandachtspunten die zij willen meegeven. Ten eerste denkt R1 dat het verwijderen van de bestuurlijke laag met districten zorgt voor minder risico dat posities worden bekleed door leden die er voor hun eigen belang zitten. R7 ervaaarde dat in bepaalde districten regelmatig discussie was tussen verenigingen en KNWU-organen. Duidelijkere aansturing en verdeling van verantwoordelijkheden verhelpt dat. Daarnaast zien R6 en R8 het werken in grotere regio's als een kans voor de wedstrijdkalender. R8 ervaart het

gelijk verdelen van wedstrijden op verschillende niveaus als grote uitdaging en grotere regio's zorgt voor meer ruimte.

“Het is ieder jaar gerotzooi met de wedstrijdkalender, grotere regio's kunnen wel voor meer balans zorgen”(R6)

Naast de voordelen van de structuurverandering zijn er ook aandachtspunten. Voornamelijk de verandering in schaalgrootte de wielerverenigingen huiverig. Uit focusgroep 2 kwam dat mensen uit verschillende districten onbekend zijn van elkaar. In focusgroep 1 werd de vraag gesteld of iemand die de regio vertegenwoordigd dichtbij genoeg staat voor iemand die eerst naar het districtsbestuur zou stappen. R6 en R7 vrezen dat bepaalde regio's vanuit geografisch oogpunt een aanhangsel worden. R6 vindt dat op dit moment al veel gezamenlijke activiteiten plaatsvinden in Midden-Nederland waardoor Zuidelijke verenigingen lang moeten reizen en daardoor afhaken. R7 en R9 noemen ook het verschil in cultuur en omgang met elkaar tussen bijvoorbeeld de randstad en meer landelijke verenigingen.

“Met districten en regio's ga je eigenlijk iets reorganiseren waar je al niet veel aan hebt” (R8)

Ten slotte wordt het effect van de overgang van de regio's door sommigen ook nog in twijfel getrokken. R8 denkt dat het voor leden die al een bepaald beeld hebben van de KNWU het verschil niet gaat maken. De aandacht voor structuur bevatten zij minder. Dat geldt zowel voor het werken met een regio-indeling als de vervanging van het congres voor een ledenraad.

6.8 Ledenraad

De tweede maatregel die is voorgesteld door het hoofdbestuur is de overgang van het congres naar een ledenraad. Dit staat in het verlengde van het werken met een regio-indeling. Dezelfde structuur als de resultaten omtrent de regio-indeling wordt aangehouden. Eerst komen de bevindingen van de direct betrokkenen bij de KNWU aan bod en vervolgens die van de verenigingsbestuurders.

R1, R3 en R5 lijkt het werken met een ledenraad een vooruitgang omdat het de democratie van de wielerbond verbetert. De getrapte wijze van verkiezingen worden vervangen door directe verkiezingen per regio. R4 licht toe dat het geen volledig open verkiezingen zijn omdat in de ledenraad een aantal plaatsen gereserveerd blijft voor belangenverenigingen en de kandidaat-leden aan een profielschets dienen te voldoen voordat zij worden voorgedragen. Op dit moment hebben belangenverenigingen door hun vaste zetels relatief veel invloed stelt R5. R2 denkt dat door te werken met een ledenraad de mogelijkheden voor controle en beïnvloeding van het beleid groter worden en sneller kunnen. Daarmee wordt het ook waardevoller voor verenigingen om in gesprek te gaan met de ledenraadsleden denkt R2. Het is daarvoor wel belangrijk dat de ledenraadsleden breed geïnformeerd zijn. R3 ziet brede interesse als noodzaak voor de verbinding tussen de disciplines. Hiermee wordt voorkomen dat persoonlijke belangenbehartiging gaat plaatsvinden.

“Ledenraadsleden moeten en kunnen meer het land in om in gesprek te gaan met de leden”(R5)

Een concreet voorbeeld van de democratische vooruitgang die wordt bereikt met het werken met een ledenraad is het betrekken van direct aangesloten leden. Ongeveer een kwart van de leden aangesloten bij de KNWU (KNWU, 2022) is geen lid van een wielervereniging. Dit zijn leden met een basislidmaatschap. R2 licht toe dat bij het kiezen van leden voor de ledenraad iedereen kan stemmen op zijn of haar voorkeur voor de vertegenwoordiger van de regio. Op die manier kunnen basisleden ook meestemmen voor de invulling van de ledenraad, waar zij bij het congres geen directe invloed hadden. De verenigingen kozen hun districtsbestuur en zij vervulden de zetels in het congres. R3 vindt het goed dat hiermee het ondemocratische verdwijnt en er kansen komen om de kennis, kunde en ervaring van deze leden in te zetten. Deze stap verbetert de democratie van de wielerbond. Tegelijkertijd voelen enkele verenigingsbestuurders (R8, R9) dit als een signaal dat zij minder belangrijk zijn. De mogelijkheid basislid te worden en het daarbij komende voordeel gaat ten koste van mogelijke leden voor verenigingen.

“Het congres is het hoogste orgaan van de KNWU. Dan zou je denken dat iedereen die lid is van de KNWU daar ook wel iets over te zeggen heeft, maar dat is nog niet zo” (R3)

Het werken met een ledenraad heeft ook praktische gevolgen. Het is een voordeel dat meer ruimte komt voor sporters en andere leden om plaats te nemen. Daarnaast biedt het volgens R5 meer ruimte voor een diverse samenstelling. De ledenraad kan ook kleiner worden dan het congres, wat meer ruimte voor interactie met de ledenraadsleden biedt. R5 vindt dat moet worden voorkomen dat urenlang wordt gesproken. Door de informatievoorziening te verbeteren wordt het minder een afstempelprocedure dan hoe het congres volgens R5 nu wordt ervaren. Voor de selectie van kandidaten voor de ledenraad voorziet R10 wel een risico dat minderheden worden overstemd. Dat moet worden voorkomen. Het is belangrijk dat alle disciplines worden vertegenwoordigd en daarvoor dus nog wel kwaliteitszetels worden vrijgemaakt vindt R10. Ten slotte is een goede overgang belangrijk. R2 en R3 denken dat wanneer na een termijn iedereen tegelijk de ledenraad verlaat veel kennis en ervaring verloren gaat. Een gefaseerde wisseling van de wacht kan dit oplossen verwacht R3.

“Het zou beter zijn als de ledenraad een stuk kleiner is dan het congres. Dan is er meer ruimte voor een open gesprek of discussie” (R5)

Bij wielerverenigingen leeft de overgang naar een ledenraad minder. Uit de focusgroepen komen een aantal voordelen. Eén van de aanwezigen constateerde dat van afgevaardigden uit de regio wordt verwacht dat zij meer verantwoording afleggen aan de achterban en daar ook input uit ophalen (F2). Het feit dat de functie van ledenraadslid een minder grote taak is dan die van bestuurder wordt gezien als voordeel. R1 verwacht dat het laagdrempeliger is voor geïnteresseerde leden om mee te doen. Daarnaast heersen onder de verenigingsbestuurders veel vragen over de praktische uitwerking. R9 vraagt zich af waarom niet meer directe inspraak voor verenigingen wordt georganiseerd. Bij R9 overheerst het gevoel dat het in dit soort organen meer gaat om het proces, dan om de uitkomst en concrete vervolgstappen.

“Dingen gaan nu eenmaal omdat ze zo gaan bij zo’n congres of ledenraad” (R9)

De betekenisgeving van de respondenten aan de concrete maatregelen van werken met een regio-indeling en ledenraad is beschreven. Daarnaast is ook de opinie van de interne stakeholders ten opzichte van bredere thema’s als de slagvaardigheid en democratie van de KNUWU behandeld. In het volgende hoofdstuk worden deze bevindingen gekoppeld aan de bestaande wetenschappelijke literatuur.

7. Analyse

In dit hoofdstuk worden de resultaten geanalyseerd. Aan de hand van de drie vormen van democratie wordt het democratisch functioneren van de KNWU onder de loep genomen. Daarbij is aandacht voor de democratische principes van Carrio *et al.* (2021). Verder wordt de relatie met slagvaardigheid verbonden aan de beschikbare wetenschappelijke literatuur.

7.1 Representatieve democratie

Ten eerste de representatieve democratie, hierbij is sprake van continue responsiviteit tussen politieke gelijken (Carrio *et al.*, 2021). Uit de resultaten blijkt dat de respondenten representativiteit niet de belangrijkste voorwaarde vinden voor goed beleid vanuit de KNWU. Zolang de KNWU erin slaagt op een juiste manier de behoeften en wensen bij de leden op te halen zijn zij tevreden. Dit sluit aan bij het belang van het representeren van de ideeën en voorkeuren van de achterban, boven wie de personen precies zijn (Pitkin, 1967). Dit is echter niet gemakkelijk omdat sprake is van tegenstrijdige belangen in een multidisciplinaire bond. Daarnaast komt uit de resultaten dat leden niet voldoende in staat zijn concrete verwachtingen te benoemen en de organisatie niet in staat is dit te vertalen naar beleid.

In een representatieve democratie staan open verkiezingen centraal zodat een zo representatief mogelijke afspiegeling van de achterban in het besluitvormende orgaan plaatsneemt (Carrio *et al.*, 2021). Bij de KNWU wordt gewerkt middels een systeem van getrapte verkiezingen. Dit gaat ten koste van de representativiteit van de leden uit het hoogste beslisorgaan. De posities in het congres worden in de districten en belangenverenigingen verdeeld. De mogelijkheid om vertegenwoordigers na een termijn politiek af te rekenen is hierdoor niet aanwezig (Della Porta, 2013 p.8). Uit de resultaten blijkt dat een deel van de leden zich beter gehoord zou voelen wanneer hun vertegenwoordigers direct gekozen worden.

In de voorgenomen structuurveranderingen is het verbeteren van de representativiteit een van de speerpunten. Uitgangspunt is dat de ledenraad bestaat uit een representatieve vertegenwoordiging van de achterban zonder specifiek alleen de eigen achterban te vertegenwoordigen (KNWU, 2022). Het meedenken in de breedte over het belang van de ontwikkeling van de wielersport in Nederland is een vereiste. In het profielschets voor de ledenraad is een diverse samenstelling een van de speerpunten. In het huidige congres nemen vooral mannen op leeftijd plaats. Met het opstellen van een profielschets wordt de door Shapiro (2005) geschetste trend bevestigd. Van vertegenwoordigers worden steeds meer vastgestelde vaardigheden verwacht (Shapiro, 2005). Daarnaast wordt in de nieuwe structuur in de regio's gestemd waardoor ook leden met een basislidmaatschap vertegenwoordigd worden in het hoogste beslisorgaan. Hiermee wordt getracht alle leden te representeren.

In de NSGO stelt Geeraert (2018a) een aantal principes op waaraan een democratische sportorganisatie moet voldoen. De eerste vier principes sluiten aan bij een representatieve democratie. Bestuurders moeten middels een duidelijke en democratische procedure

gekozen worden (Geeraert, 2018a). In de huidige situatie wordt daar door de KNWU slechts deel aan voldaan. Hoofdbestuursleden worden na een voordracht door het congres gekozen. Uit de resultaten komt dat dit in de praktijk inhoudt dat voor het kiezen van een voorzitter een selectiecommissie wordt opgesteld met stakeholders uit verschillende lagen van de KNWU. Leden ervaren het kiezen van een nieuw bestuurslid meer als een hamerstuk dan daadwerkelijk een verkiezing. Voordat werd gewerkt met een selectiecommissie was sprake van lange discussies en een polariserende achterban. Dat speelt nu minder, maar leden twifelen aan de objectiviteit van het proces. Meerdere respondenten gaven aan dat de leden zich niet meer in het bestuur herkenden. Kijkend naar het principe van een open en democratie wijze van het kiezen van bestuursleden (Geeraert, 2018b) is door het werken met een voordracht geen sprake van volledig open verkiezingen.

Ten tweede het actief nemen van stappen om een gedifferentieerde en gebalanceerde samenstelling van het bestuur te hebben (Geeraert, 2018a). De KNWU werkt in de huidige situatie met een hoofdbestuur van zeven leden. Het uitgangspunt is dat in het hoofdbestuur een goede mix zit van gender, disciplines en een topsport- versus verenigingsachtergrond (KNWU, 2022). Het hoofdbestuur in 2022 uit twee vrouwen en vier mannen (KNWU.nl, z.j.). De gelijkheid van gender is dus nog niet optimaal. Uit de resultaten komt dat het leden niet precies uit maakt wie hen representeert, wanneer zij maar gevoel hebben bij de achterban. Daarnaast benoemen veel respondenten het tekort aan diversiteit bij de KNWU. Doordat al lange tijd dezelfde mensen op hetzelfde type mensen op dezelfde plekken zit, gaat verandering moeizaam. Door meer te werken met jonge mensen uit een diverse achtergrond wordt een verbetering van de werkwijze van de KNWU verwacht, blijkt uit de resultaten

Om een divers bestuur samen te stellen voor zijn de functies van de hoofdbestuursleden bestaan profielschetsen. Het werken met profielen voor bestuursfuncties helpt organisaties in de zoektocht naar passende kandidaten (Geeraert, 2018b). De profielschetsen gelden als leidraad bij het selecteren en zijn voorgelegd aan het congres. Goedkeuring door het hoogste orgaan zorgt voor extra draagvlak (Geeraert, 2018b). Desondanks blijkt uit de resultaten dat vaak eerst in het eigen netwerk wordt gezocht naar geschikte kandidaten. Concluderend voldoet de KNWU met haar streven naar een divers en gebalanceerd hoofdbestuur in zekere mate aan het principe van representativiteit.

Het derde principe is het werken met een nominatiecommissie (Geeraert, 2018a). Bij de KNWU wordt voor het selecteren van bepaalde functies – zoals die van voorzitter van de wielerveding – een selectiecommissie opgezet. De selectiecommissie wordt samengesteld uit belangrijke stakeholders uit de wielerveding. Uit de resultaten komt dat juist kritische leden of partijen worden uitgenodigd om aan te sluiten. Door de commissie, het uniebureau of een specifieke werkgroep wordt de profielschets opgesteld waarmee wordt gewerkt. Een selectiecommissie zorgt ervoor dat de verkiezing plaats vindt volgens de gestelde procedures en ondersteunt bij het vinden van geschikte kandidaten (Geeraert, 2018b). Eén van de eisen die Geeraert (2018a) stelt aan de selectiecommissie is dat de voorzitter van het bestuur hier geen plaats in neemt. Bij de KNWU wordt de selectiecommissie opgesteld door het

hoofdbestuur met goedkeuring van het congres. De voorzitter van het hoofdbestuur neemt hier geen plaats in.

Voorbeelden van posities waarvoor met selectiecommissies wordt gewerkt zijn hoofdbestuurders, congresleden of leden van de speciale raden van de KNWU. Dit gebeurt echter niet bij alle posities. Het ook ligt hoe schaars de doelgroep is om leden uit te selecteren. Uit de resultaten blijkt dat het bij het aanwijzen van districtsbestuurders veel tijd en moeite kost de juiste mensen te werven. Kortom voldoet de KNWU aan het principe van het werken met een nominatiecommissie. Het gebeurt echter niet bij alle vooraanstaande posities. Andere bestuursleden dan de voorzitter worden meestal voorgedragen vanuit het bestuur, zonder bijdrage van een commissie. Uit de resultaten komt dat de leden hierdoor een schijn van vriendjespolitiek kunnen ervaren.

Het vierde punt is het stellen van een minimum aantal aanwezigen dat vereist is om besluiten te nemen op het hoogste beslisorgaan (Geeraert, 2018a). Bij de KNWU bestaat het hoogste beslisorgaan uit 35 congresleden. In de statuten is een quorum vastgesteld van 18 aanwezigen (KNWU, 2016). Dit houdt in dat een besluit alleen rechtsgeldig is wanneer achttien leden aanwezig zijn. De KNWU moedigt ook verenigingen aan te werken met een quorum. Uit de resultaten komt dat enkele verenigingen dit doen, maar dit niet overal de standaard is. Het werken met een quorum zorgt ervoor dat de besluitvorming niet wordt gemonopoliseerd door een kleine groep (Geeraert, 2018b). Geeraert (2018b) stelt dat werken met een quorum van 75% sterker werkt dan 50%. De KNWU voldoet dus aan het principe werken met een quorum. Voor het democratisch gehalte zou een hoger percentage voor het minimum aanwezigen beter zijn.

Concluderend is de democratische structuur van de KNWU niet volledig voldoende representatief. Op het gebied van praktische punten zoals de nominatiecommissie, quorum en streven naar een divers bestuur voldoet de KNWU aan de principes van Geeraert (2018a). Het hoogste beslisorgaan wordt echter op getrapte wijze gekozen en vanuit de leden komt veel onvrede op de wijze waarop hun behoeften worden gerepresenteerd door de wieleronie. Uit de resultaten komt dat leden niet weten naar wie zij moeten met hun vragen, hierdoor gaat daadkracht van de KNWU verloren. De voorgenomen structuurveranderingen hebben volgens de interne stakeholders van de KNWU een positieve invloed op de representativiteit van de KNWU. Door te werken middels een directe vertegenwoordiging wordt meer contact tussen de ledenraad en achterban verwacht. Door de verhoogde schaalgrootte van de regio's voorzien leden wel het risico dat ver gelegen verenigingen achter geraken. Daarnaast hebben kleinere sporttakken de vrees ondergesneeuwd te raken wanneer op verkiezingen wordt gehouden zoals Carrio *et al.* (2021) aanbevelen.

7.2 Participerende democratie

De tweede vorm van democratie gaat over gelijke toegang voor iedereen tot het besluitvormingsproces. In de participerende democratie moet iedereen gehoord kunnen worden (Carrio *et al.*, 2021). Uit de resultaten komt dat de leden van de KNWU het belangrijk

vinden dat posities bij de wielerveding voor iedereen toegankelijk zijn. Het voorkomen van uitsluiting (Young, 2000) is een actieve pijler bij het betrekken en informeren van leden. De wil om een organisatie met een hoge participatie te draaien is er, in de praktijk is dit echter lastiger. Uit de resultaten komt dat leden graag gehoord willen worden en zien dat er ruimte is om mee te doen, maar dat het daadwerkelijk zelf mee doen vaak een stap te ver is. Eén van de oorzaken daarvan is de opkomst van de beleveniseconomie (KNWU, 2022) waarbij leden meer komen halen dan dat zij ook brengen aan de wielerveding.

Uit de resultaten komt naar voren dat de ruimte voor participatie aanwezig is, maar de juiste mensen niet op de juiste plekken terecht komen. Aan concrete functies in de uitvoering is behoefte, in plaats van functies waarbij veelvuldig wordt vergaderd en overlegd. Het constant overleggen zonder concreet te worden zorgt voor verminderde slagvaardigheid van het werk. Het mogelijk maken van brede participatie kan worden bevorderd door gevarieerde kanalen op te zetten (Della Porta, 2013). De KNWU heeft verschillende fysieke en digitale kanalen. Eén van de nieuwste initiatieven is het werken met een ledenpanel. Leden kunnen zich hiervoor aanmelden en op concrete onderwerpen aangeleverd door het uniebureau of hoofdbestuur hun mening geven. Dit is geen directe vorm van invloed, maar ieder individu heeft evenveel bijdrage aan de meningsvorming (Sheeran, 1983). Uit de resultaten komt dat verenigingsbestuurders denken dat de inzet van meer denktanks of digitale middelen voor extra verbetering kan zorgen.

In de voorgenomen structuurveranderingen is de extra aandacht voor innovatieve manieren van het uitvragen bij leden opgenomen. Daarnaast wordt het verkiesbaar stellen voor de ledenraad voor alle leden mogelijk. Dit is een grote stap richting een participerende democratie. In het congres konden enkel districtsbestuurders door de lokale verenigingen worden gekozen. Nu kunnen alle leden via verenigingen of individueel zich beschikbaar wanneer zij voldoen aan het profielschets. Dit zorgt voor gelijke toegang tot de besluitvorming (Carrio *et al.*, 2021). Uit de resultaten klinkt ook een kritische noot over wat in de huidige situatie wordt gedaan met input van participanten. Door de ledenraad en de achterban dichterbij elkaar te brengen is het de duidelijk dat het de leden gehoord worden en dat er ook gehoor aan wordt gegeven (Arnstein, 1969).

Een graadmeter voor een democratische verantwoorde organisatie is het instellen van zittingstermijnen voor bestuurders en andere hoogstaande posities (Geeraert, 2018a). Uit de resultaten blijkt dat het werken met zittingstermijnen binnen de sport een gevoelig onderwerp is. In de wielerveding merken veel verenigingen, districten en commissies dat het moeilijk is om bepaalde posities te bekleden. Uit de resultaten blijkt dat men al blij is wanneer iemand een functie wil bekleden. Een zittingstermijn vormt een extra drempel. In de nieuwe structuur van de KNWU is opgenomen te conformeren aan de richtlijnen wat betreft zittingstermijnen van NOC*NSF. Kanttekeningen die de respondenten plaatsen zijn dat het belangrijk is dat een balans wordt gevonden in de doorstroming. In de resultaten komt naar voren dat waarde wordt gehecht aan het behoud van continuïteit, ervaring en kunde. Dit kan gewaarborgd worden door een deel van bestuurlijke posities het ene jaar te vervangen en een

deel het andere jaar. Geeraert (2018b) ziet zittingstermijnen als noodzaak om monopolisering van de macht te voorkomen. Daarnaast dwingt het leden van het hoogste beslisorgaan in contact te treden met hun achterban om input op te halen (Geeraert, 2018b). Uit de resultaten komt dat leden behoefte hebben aan meer direct contact met hun vertegenwoordigers.

Uit de NSGO van Geeraert (2018a) komen vier principes naar voren die aansluiten op de democratische dimensie gaan over het betrekken van bepaalde groeperingen in de beleidsprocessen. Hierbij staan de atleten, jury, coaches, vrijwilligers en medewerkers centraal (Geeraert, 2018a). Atleten zijn niet direct vertegenwoordigd in het congres van de KNWU (2021d). Vier van de 35 zetels in het congres zijn gereserveerd voor de vakbond van profrenners (KNWU, 2016). Daarnaast zitten veel mensen met een verleden op de fiets in het congres, maar atleten uit de breedtesport hebben hier geen directe plaats in. Uit de resultaten komt naar voren dat meer focus op de breedtesport nodig is, daarvoor is het belangrijk dat in de nieuwe ledenraad meer sporters direct plaatsnemen. Respondenten geven aan zelf eerder plaats te nemen in een ledenraad dan het huidige congres. Zij verwachten meer slagkracht en invloed op het beleid van de KNWU. Daarnaast wordt een atletencommissie opgezet. Die behartigt de belangen van alle topsporters en talenten KNWU (2022). Dit is van toegevoegde waarde op de organisatie omdat atleten gespecialiseerde kennis leveren en eerder bereid zijn te voldoen aan de eisen wanneer zij het zien als hun eigen beleid (Geeraert, 2018b). Naast de tekortkomingen bij de KNWU waaraan wordt gewerkt, is het ook vanuit NOC*NSF (2021) een verplichting voor 2024 de atletenvertegenwoordiging op orde te hebben.

Juryleden zijn net als atleten niet direct vertegenwoordigd in het congres. Voor reglementaire zaken zijn twee commissies opgericht. Deze commissies zitten ook om tafel met leden van het uniebureau om zaken te verbeteren. Het ondernemen van actie om juryleden te betrekken in besluitvormingsprocedures is goed voor het proces (Geeraert, 2018b). Daarnaast stelt één van de juryleden dat veel actieve vrijwilligers in het juryvak een achtergrond hebben als actief sporter en dan doorstromen. Uit de resultaten komt dat er niet altijd de behoefte is direct vertegenwoordigd te zijn. Net als verenigingen en leden zijn juryleden indirect vertegenwoordigd middels het stemrecht in hun eigen district. De gespecialiseerde kennis van scheidsrechters en jury verbetert volgens Geeraert (2018b) wel het beleid. Bij de KNWU is aandacht voor de groeperingen, zij gaan in gesprek met het uniebureau en het hoofdbestuur, maar hoeven niet altijd betrokken te zijn bij beleidskeuzes.

Daarnaast is het betrekken van vrijwilligers volgens Geeraert (2018b) belangrijk. Bij de KNWU gebeurt dit veelvuldig. Op de functies bij het uniebureau na worden vrijwel alle beleidsposities ingenomen door vrijwilligers. Alle leden van het congres nemen ook plaats op vrijwillige basis. Er is bij de KNWU geen specifiek beleid op het betrekken van vrijwilligers in het algemeen. Dit komt door het feit dat dit geen homogene groep is en verspreid door de hele organisatie werkt in subgroepen. Het expliciet opstellen van een plan in samenwerking met een deel van de vrijwilligers versterkt bereidheid mee te doen (Geeraert, 2018b). Uit de resultaten komt dat geen specifieke behoefte is aan vrijwilligersvertegenwoordiging. Alle vrijwilligers zijn verbonden via een bepaald orgaan en willen via dat participeren in de democratische

structuur. Het werken met veel vrijwilligers zorgt ervoor dat beslissingen niet altijd snel kunnen worden genomen omdat er sprake is van afhankelijkheid van agenda's. Door een open sportbond te zijn wordt wel uitsluiting voorkomen (Young, 2000) en kan iedereen aansluiten.

Ten slotte de vertegenwoordiging van medewerkers (Geeraert, 2018a). De betaalde krachten op het uniebureau verzorgen input voor de directeur die dat op zijn beurt met het hoofdbestuur deelt. Medewerkers hebben geen stemrecht. Deze gang van zaken is gelijk aan die bij andere sportbonden en geeft dus aan dat de medewerkers veel informele macht hebben. Uit de resultaten blijkt dat leden waarde hechten aan de aanwezigheid van de medewerkers van de KNWU bij evenementen zoals wedstrijden of andere lokale aangelegenheden. Hierdoor weten zij beter wat er speelt en kunnen ze in gesprek met de leden. Op het uniebureau wordt met de medewerkers wel gewerkt in een raadgeversrol (Geeraert, 2018b). Concluderend is de KNWU veel bezig met de inrichting van de vertegenwoordiging van de doelgroepen, maar missen zij hierbij ook nog veel specifieke kennis.

7.3 Deliberatieve democratie

De derde vorm van democratie die wordt onderscheiden is deliberatie. Hierbij is een correctieve rol weggelegd voor de leden die middels verschillende kanalen voor- en achteraf invloed kunnen uitoefenen op de besluiten (Carrio *et al.*, 2021). In het geval van de KNWU gaat dit een stuk verder van de besluiten die worden genomen door het congres op voordracht van het hoofdbestuur. Uit de resultaten blijkt dat het voor de KNWU een uitdaging is op voorhand de leden te laten meedenken en een mening te laten vormen voordat het tastbaar wordt. In de praktijk blijkt dit vaak pas tot stand te komen wanneer leden de gevolgen van een beleidskeuze merken. Ondanks meerdere verzoeken tot meedenken komt de - vaak negatieve - feedback pas wanneer de verandering al in gang gezet is. Het is ideaal wanneer leden worden aangemoedigd om mening te vormen, in plaats van alleen te uit wanneer dit opkomt (Habermas, 1996). De KNWU probeert dit op verschillende manieren te beïnvloeden. Uit de resultaten komt naar voren dat voor de onvrede die heerst geen goede plek is om dit te ventileren. Het opzetten van een ledenpanel is één van initiatieven om dit te verbeteren.

Het hoge abstractieniveau van beleidszaken bemoeilijkt het aannemen van een correctieve rol door de leden. Verenigingen vinden het moeilijk concrete behoeften uit te spreken. Het merendeel van de leden is aangesloten omdat hij of zij wedstrijden wil fietsen. Toch is het belangrijk dat leden openstaan voor verandering en andere meningen (Reybrouck, 2013). Langzaam maar zeker worden ontwikkelingen in gang gezet, maar het conservatieve karakter van de wielervederbond maakt dit proces niet gemakkelijk. Uit de resultaten komt dat vrijwilligers graag blijven zitten op de plek waar ze al jaren actief zijn en weinig bereid zijn tot innovaties. De KNWU is een organisatie met lange historie van waaruit, verouderde, structuren zijn ontstaan. Dat komt niet altijd overeen met de verwachtingen en behoeftes van de moderne sportbeoefenaars en de snelheid waarmee de samenleving verandert (KNWU, 2022).

De ruimte voor beraadslaging met de leden is op meerdere plekken aanwezig, maar in de praktijk verloopt dit niet optimaal. Kijkend naar de kenmerken die Gabardi (2001) beschrijft voor deliberatie is sprake van een publieke sfeer en zijn er regels en procedures aanwezig. Het derde kenmerk is een dat de deliberatie discursief, rationeel en toegewijd aan het grotere publieke belang is (Gabardi, 2001). Uit de resultaten komt dat de KNWU in dit laatste nog niet volledig slaagt. Leden ervaren overlegorganen als bureaucratische en abstracte organisatieonderdelen. Doordat een elitaire en niet-efficiënte cultuur aanwezig is voelt men niet de behoefte aan te sluiten en voor het publieke belang aan de gang te gaan.

De verandering in het model van deliberatieve democratie komt ook naar voren in de voorgenomen structuurveranderingen. Uit de resultaten komt dat het congres door een deel van de congresleden wordt ervaren als een afstempelprocedure. Meerdere respondenten geven aan het gevoel te hebben dat het niet gericht is op lange inhoudelijke discussies. Een van de beperkingen daartoe is het hoge aantal van 35 aanwezigen. In de plannen van een ledenraad wordt ten minste een derde van de zetels verwijderd. Hierdoor kan meer collectieve en openbare discussie plaatsvinden (Gabardi, 2001). Door meer in te zetten op de interactie en het werken naar een consensus kan in het geval van de deliberatieve democratie een stap worden gezet met een ledenraad. De verhouding tussen de kiezer en gekozenen is directer (Carrio *et al.*, 2021). Doordat ledenraadsleden direct verkozen zijn wordt van hen ook meer verwacht dat zij in gesprek gaan met de leden uit de regio. In de resultaten wordt genoemd dat ledenraadsleden meer het land in moeten en kunnen dan nu gebeurt. Voor de continuïteit van de wielerveding is het positief wanneer een ledenraad wordt gestimuleerd. Vertegenwoordigers representeren direct hun kiezers en gaan daardoor ook meer in gesprek. De correctieve rol van de leden wordt hiermee beter aangegrepen.

Bij deliberatieve democratie staat het voeren van een openbare discussie centraal. Daarom is het van belang dat de algemene ledenvergadering alle leden vertegenwoordigt en minstens één keer per jaar bijeen komt (Geeraert, 2018a). De algemene ledenvergadering van de KNWU is het congres en zij komen ieder jaar minstens twee keer samen. In de statuten staat beschreven dat bij de voorjaarsvergadering in ieder geval de financiële jaarstukken van het boekjaar en de daarbij behorende verslaglegging en verantwoording wordt besproken (KNWU, 2016). Daarnaast zijn er ook nog veel voorbereidende overleggen met werkgroepen, commissies, afdelingen, voorzitters en sporttakken. Het minstens eenmaal per jaar samenkomen geeft de mogelijkheid goed te kunnen controleren en input te geven aan de besluitvormers (Geeraert, 2018b). Uit de resultaten blijkt dat een deel van de leden voorkeur heeft het congres vaker in het jaar (online) plaats te laten vinden om daarmee de binding met de congresleden en hun achterban te verbeteren. Nadeel is de extra tijdsinvestering die dat met zich mee brengt voor de vrijwilligers. De KNWU voldoet aan de minimale voorgeschreven keren om bij elkaar te komen die de NSGO stelt.

Concluderend heeft de KNWU meerdere mogelijkheden voor leden om middels verschillende kanalen betrokken te zijn. De deliberatieve mogelijkheden bestaan, maar worden moeilijk gevonden door de leden. Uit de resultaten komt dat op het gebied van deliberatie de meeste

winst te behalen valt als het gaat over slagvaardigheid en democratie. Het verbeteren van de vertegenwoordiging hoeft niet te verlopen door meer overlegorganen in te stellen. Door vooraf leden te stimuleren na te denken over concrete kwesties die henzelf aangaan, leeft de democratie bij hen meer en kunnen zij dus ook meer bijdragen. Door bestaande gremia in te zetten en meer te doen met digitale middelen kan dichter bij de leden gekomen worden (Della Porta, 2013). De structuurveranderingen bieden de mogelijkheid op andere manieren invloed te hebben. Tegelijkertijd verdwijnt een bestuurlijke laag. Dit verhoogt de efficiëntie en slagvaardigheid, maar vanuit de respondenten komt ook het geluid dat dit er ook voor kan zorgen dat verenigingen en leden het gevoel hebben dat de KNWU verder weg komt te staan.

7.4 Participatie en slagvaardigheid

Naast de verschillende vormen van democratie is ook de betrokkenheid van leden in het algemeen bij de democratie een aandachtspunt. Uit de resultaten komt naar voren dat bij verenigingen meer behoefte is aan duidelijkheid en daadkracht. Het hoeft voor hen niet altijd langs tal van overlegorganen voordat een besluit wordt genomen. De complexe structuur en daarmee in verband staande langzame manier van werken is een van de redenen dat leden afhaken om democratisch betrokken te geraken. *“Slechts een klein deel van de sporters is vertegenwoordigd in de verenigingsdemocratie”* (Østerlund, 2014 in Ibsen et al., 2019, p.1149). Ibsen et al. (2019) zien de grootte van een bond of vereniging ook als een factor voor de betrokkenheid van leden. Wanneer een vereniging groter is, zijn leden minder snel bereid te participeren. Hoe kleiner de vereniging, hoe hoger de participatie (Ibsen et al., 2019). Uit de resultaten komt naar voren dat dit in de verschillende sportdisciplines ook terug komt. Respondenten noemen cultuurverschillen met verschillende regio's, afstanden of verschil in waarden als redenen voor de lage verbinding in de grotere wielersportdisciplines. Uit de resultaten komt dat bijvoorbeeld in de BMX de communicatielijnen kort zijn. Hierdoor worden leden eerder direct gevraagd betrokken te zijn. Dit heeft ook een keerzijde omdat langs de baan beleidskwesties een eigen leven kunnen gaan leiden.

De multidisciplinariteit van de KNWU is ook een factor die het verbinden van leden aan de democratie van de organisatie bemoeilijkt (Horch, 1982). De consistentie tussen het doel en de interesse van individuele leden ontbreekt (Ibsen, 1992). Deze tegenstelling komt in meerdere delen van de organisatie terug. Het doel is de KNWU weer van iedereen te laten zijn en te laten bloeien. Uit de resultaten komt dat daarvoor nodig zijn: meer flexibiliteit, enthousiast opstellen over nieuwe vormen van wielersport, nieuwe organisatievormen en afscheid van processen, structuren en reglementen die dit belemmeren (KNWU, 2022).

Samenvattend houdt dit voor de KNWU in dat het steeds moeilijk wordt om vrijwilligers en leden te binden. Daarbij is het van belang mee te gaan met ontwikkelingen op lokaal niveau. Verenigingen moet de mogelijkheid geboden te worden eigen maatwerk te bieden in plaats van de verplichtingen van de KNWU. Uit de resultaten komt dat het 'wij'-gevoel bij de KNWU ontbreekt. De wielersport moet meer een ondersteunende rol krijgen in plaats van een regelgevende en controlerende rol. Wanneer de betrokkenheid hoger wordt, zijn leden ook eerder bereid te participeren (Ibsen et al., 2019)

8. Conclusie

In dit hoofdstuk wordt de conclusie van dit onderzoek beschreven. De onderzoeksvraag *In hoeverre vinden interne stakeholders van de KNWU dat de structuurveranderingen bijdragen aan slagvaardigheid en het democratisch goed besturen van de wielervedicatie?* wordt beantwoord aan de hand van deelvraag 2 en 3. De eerste theoretische deelvraag is in het theoretisch kader beantwoord. De tweede deelvraag luidt:

Wat is volgens interne stakeholders bij de KNWU de relatie tussen slagvaardigheid en democratie?

De tweede deelvraag gaat in op het spanningsveld tussen slagvaardigheid en democratie. Het democratisch functioneren van de KNWU staat onder druk en er is behoefte aan meer slagvaardig handelen door de bond (KNWU, 2021a ; 2022). Gundelach en Torpe (1997) beschrijven achteruitgang van de efficiëntie als één van de gevolgen van 'meer' democratie in een organisatie. Uit de interviews komt naar voren dat bij de KNWU behoefte is aan meer efficiëntie en een snellere manier van werken. Tegelijkertijd willen leden meer betrokken zijn middels inspraakmogelijkheden en een representatieve vertegenwoordiging.

De opbouw van de KNWU met veel oude vrijwilligers in een complexe structuur is kwetsbaar. Meer jonge vrijwilligers komt zowel de slagvaardigheid als de democratie ten goede, maar die zijn moeilijk te vinden. Het conservatieve en elitaire karakter van de KNWU wordt als een drempel voor participatie en efficiëntie ervaren. Een andere ontwikkeling zijn de directer wordende communicatielijnen waardoor kennisachterstanden ontstaan bij organen. Transparantie vinden de interne stakeholders daarbij belangrijk. Het is echter opvallend dat concrete behoeften niet helder naar voren komen.

Deze ontwikkelingen hebben invloed op het democratisch functioneren van de KNWU. De vertegenwoordiging bij de KNWU is niet evenredig en representatief omdat op getrapte wijze congreszetels worden ingevuld. Sporters worden niet betrokken en kleine groeperingen hebben de vrees ondergesneeuwd te raken. Het betrekken van belanghebbenden van een sportorganisatie is nodig om draagvlak te creëren (Van Eekeren, 2021). Het hoogste beslisorgaan dient te draaien om vertegenwoordiging van de wielervedicatie boven belangenbehartiging. Tegelijkertijd kost het vullen van bestuurlijke posities veel moeite en is daardoor geen ruimte voor een gedegen selectie.

De complexe overlegstructuur van de KNWU bemoeilijkt het functioneren van de wielervedicatie. De perfecte balans tussen slagvaardigheid en democratie is echter afhankelijk van de context. Het merendeel van de respondenten vindt het belangrijker een situatie snel te kunnen oplossen dan met alle betrokkenen eerst te overleggen. De KNWU moet open staan voor nieuwe organisatievormen, disciplines en innovatieve initiatieven (KNWU, 2022). Uit de interviews komt dat het minder complex maken van de structuur niet ten koste hoeft te gaan van het democratisch functioneren, maar wel de efficiëntie verbetert. Er is ruimte op het gebied van deliberatie, onder andere door leden te stimuleren voorafgaand aan beleidskeuzes mee te denken.

Wat betekenen de structuurveranderingen volgens stakeholders binnen de KNWU voor het besturen van de wielervediening?

De KNWU heeft verschillende ideeën hoe de wielervediening te verbeteren. Over de structuurveranderingen van een regio-indeling en ledenraad zijn de stakeholders binnen de KNWU over het algemeen positief. Door te centraliseren naar vier regio's in plaats van acht districten wordt een overbodige bestuurlijke laag vervangen. Het democratisch gehalte gaat er hiermee op vooruit omdat de verantwoordelijkheden duidelijker worden gemaakt. Het is belangrijk dat wordt voorkomen dat fysieke afstanden leden doen afhaken.

Het werken met een ledenraad in plaats van congres zorgt ervoor dat alle leden - ook basisleden - vertegenwoordigd zijn. Daarnaast is er meer ruimte voor atletenvertegenwoordiging en wordt van de ledenraadsleden verwacht dat zij veel in gesprek gaan met de achterban. Het biedt de mogelijkheid te verjongen en openbare discussie te stimuleren. De leden verwachten meer aandacht voor breedtesport. De maatschappelijke kant en breedtesport zijn echter beleidsonderwerpen waar moeilijk een concrete visie voor kan worden gecreëerd. De KNWU moet slagvaardiger worden in hun werkwijze en de verenigingen beter ondersteunen. Dit is echter abstract en directe behoeften zijn niet duidelijk. De topsporttak heeft een concretere doelstelling wat de organisatie daarvan overzichtelijker maakt.

In hoeverre vinden interne stakeholders van de KNWU dat de structuurveranderingen bijdragen aan de slagvaardigheid en het democratisch goed besturen van de wielervediening?

Het denken over goed bestuur in de sportwereld verandert (Van Eekeren, 2021). De KNWU functioneert niet voldoende democratisch. De structuur is te complex en verantwoordelijkheden zijn niet duidelijk. Goed bestuur is geen bekende term voor veel interne stakeholders en bestuurders zijn meer bezig met praktische verbeteringen dan de organisatie zo democratisch mogelijk inrichten. Verenigingsbestuurders vinden dat de daadkracht van de wielervediening tekortschiet. Te vaak wordt te langzaam gereageerd en heeft het uniebureau moeite met signalen opvangen uit de achterban. Uit dit onderzoek blijkt dat slagvaardigheid voor de interne stakeholders van de KNWU belangrijker is dan een representatieve vertegenwoordiging. Er wordt waarde gehecht aan de mogelijkheid om iedereen mee te laten doen. Dit zorgt echter ook voor veel overlegorganen waardoor de KNWU niet in staat snel in te spelen op actuele ontwikkelingen.

Zolang de KNWU erin slaagt op een juiste manier de behoeften en wensen bij de leden op te halen zijn zij tevreden. Dit is echter ingewikkelder dan het lijkt. Door de vele sportdisciplines zijn de behoeften verschillend. Daarnaast blijkt het voor leden die weinig bezig zijn met bestuurlijke en structuur vraagstukken moeilijk concreet aan te geven wat mist. Vervolgens hebben het hoofdbestuur en het congres de neiging op een abstract niveau vervolgfafspraken te maken waardoor de voortgang langzaam gaat. Desalniettemin zijn de interne stakeholders over het algemeen positief over de veranderingen in de structuur. Een positief effect op het gevoel van vertegenwoordiging wordt verwacht. Daarnaast wordt geconcludeerd dat het slagvaardiger worden als organisatie in grote mate afhankelijk is van de personele bezetting.

Het veranderen van de structuur heeft daar minder invloed op. Het is ten slotte zaak dat het wiel niet opnieuw wordt uitgevonden, maar het vervangen van onderdelen zorgt zeker voor een betere KNWU.

9. Discussie

In het discussie hoofdstuk worden ten eerste de beperkingen van het onderzoek besproken. De maatschappelijke implicaties worden bekeken en het onderzoeksproces wordt gereflecteerd. Vervolgens wordt vervolgonderzoek aangedragen wat kan bijdragen aan verdere uitdieping van het vraagstuk rondom democratie en slagvaardigheid bij de sportbond. Ten slotte worden concrete aanbevelingen gedaan voor de KNWU.

9.1 Beperkingen

9.1.1 Corona

De voornaamste maatschappelijke implicatie van dit onderzoek is de beïnvloeding van het proces door corona. Gedurende een groot deel van het onderzoek was in Nederland sprake van een (gedeeltelijke) lockdown. Dit had zowel invloed op het individuele onderzoeksproces als op de praktische mogelijkheden van het uitvoeren van het onderzoek. Vanuit de rol als stagiair was al contact met de medewerkers van de KNWU. Vanwege het thuiswerken werd dit echt steeds minder en werd het gevoel bij de organisatie verloren. Het werd een individueel onderzoekstraject wat zich voornamelijk thuis afspeelde. Doordat het niet duidelijk was waarvoor het onderzoek precies diende en voor wie het van toegevoegde waarde was werd de motivatie minder en lag het onderzoek soms weken stil. Door het gevoel van schaamte duurde het vaak lang voordat weer een nieuwe stap in het contact opnemen met de KNWU of de universiteit werd gezet. Met name bij het starten van nieuwe onderzoeksfase duurde het heel lang voordat op gang gekomen werd. Toen eenmaal de kaders stonden ging het een stuk beter en werden de juiste stappen gezet.

Tijdens de dataverzameling waren fysieke bijeenkomsten in groepen niet mogelijk. De interviews en focusgroepen zijn daarom allemaal telefonisch of middels online vergadermogelijkheden afgenomen. Dit brengt met zich mee dat tijdens de interviews minder goed kon worden ingespeeld op non-verbale communicatie. Het aanvoelen van een situatie is moeilijker bij communicatie via een scherm dan in een fysieke bijeenkomst. Het benaderen van respondenten ging ook moeilijker. Doordat geen direct contact aanwezig was op het kantoor van de KNWU was het lastiger om te sparren over vervolgstappen of direct benaderen van interessante interne stakeholders. Naast de invloed van corona op de wijze van het verzamelen van data had het ook invloed op de belevingswereld van de respondenten. De sportbond en alle verenigingen zaten in een ontzettend zware tijd met veel onzekerheid. Sporten was niet in iedere gemeente vanzelfsprekend en verenigingen kwamen tegenover grote financiële uitdagingen te staan, onder andere door een extra ledenterugloop. De coronacrisis heeft dit onderzoek dus beïnvloed door de online communicatie met respondenten en druk die het meebracht voor hen.

9.1.2 Dataverzameling

De tweede beperking van het onderzoek is de hoeveelheid verzamelde data en spreiding hiervan. In totaal zijn tien semigestructureerde interviews afgenomen en twee focusgroepen bijgewoond. Omdat het in het onderzoeksproces moeilijk was een duidelijke focus te leggen op een theoretische basis zijn de eerste interviews afgenomen voordat het theoretisch kader volledig was. De interviews zijn gebruikt om meer kennis te krijgen over de gang van zaken bij de KNWU. Op basis daarvan werd een helderder beeld verkregen waarmee opnieuw de

wetenschappelijke literatuur ingedoken werd. De interviews gaven meer energie, vanuit de documenten van de KNWU was het onderwerp nog niet voldoende gaan leven.

De eerste vijf respondenten zijn (indirect) betrokken geweest bij het structuurvraagstuk van de KNWU. Zij hebben meegedacht aan maatregelen en veranderingen binnen de organisatie of hebben plaatsgenomen in de werkgroep 'structuur'. Hierdoor is het mogelijk dat deze vijf respondenten als interne stakeholder niet representatief zijn voor alle geledingen binnen de KNWU. Bij de selectie van respondenten is aandacht geweest voor de grootste organen en commissies van de KNWU. Daarnaast is getracht uit meerdere sporttakken mensen te interviewen. Het organigram van de KNWU bestaat uit veel organen en is complex. De respondenten uit dit onderzoek hadden slechts in een deel hiervan aandeel. Het is niet te stellen dat de resultaten uit de afgenomen interviews vanzelfsprekend dekkend zijn voor de gehele organisatie.

Naast de interviews met respondenten die een directe rol in het organigram hebben, zijn ook vijf verenigingsbestuurders geïnterviewd. Hierbij geldt eveneens dat dit aantal niet representatief is voor alle verenigingen in Nederland. Representativiteit is getracht te behalen door spreiding over de regio's van de verenigingsbestuurders na te streven. Dit is gelukt. Het merendeel was echter wel actief in het wegwielrennen. Een andere factor die van invloed kan zijn op de resultaten is dat tussen de interviews met de direct betrokkenen en de verenigingsbestuurders een periode van anderhalve maand zat. Dit heeft echter geen significante impact op de resultaten omdat de verenigingsbestuurders over het algemeen minder op de hoogte waren van de ontwikkelingen bij de KNWU.

Twee focusgroepen vormen extra verrijking van de data in dit onderzoek. Om meer data op te halen over de specifieke veranderingen in de structuur met de overgang naar een regio-indeling en ledenraad zijn naast de interviews twee focusgroepen bijgewoond. Deze zijn georganiseerd door de directeur van de KNWU. Districts- en verenigingsbestuurders zijn uitgenodigd. In deze focusgroepen zijn voor- en nadelen van de overgang naar regio's besproken. Het democratisch functioneren van de KNWU was ook één van de gespreksonderwerpen. De focus lag daar echter niet op en de directeur van de KNWU had de leiding over de focusgroep. De focusgroepen hebben daardoor meer praktische waarde voor dit onderzoek, maar leveren weinig extra toevoeging voor de data over de democratie en slagvaardigheid bij de KNWU.

9.1.3 Duur van het onderzoeksproces

Een andere beperking van het onderzoek is de brede tijdsperiode en parallel lopende ontwikkelingen bij de KNWU. Nadat eerdere afstudeeronderwerpen bij de KNWU toch niet geschikt bleken is in de zomer van 2021 de start gemaakt met het huidige onderwerp. Het vinden van een wetenschappelijk onderwerp binnen de context van de KNWU was lastiger dan gedacht. Doordat op meerdere momenten werd vastgelopen liep het onderzoek veel vertraging op. Dit kwam door de worsteling met het individuele proces en zoektocht naar de juiste insteek.

In juni 2021 leverde de werkgroep structuur haar eindrapport op. Op basis van dat rapport heeft het hoofdbestuur voorstellen gedaan aan het congres en is men aan de slag gegaan om

de maatregelen uit te werken, onder andere middels een strategiedocument. Op het voorjaarscongres in juni 2022 wordt de nieuwe strategie besproken en beslist over mogelijke veranderingen in de structuur. Tijdens de gehele duur van het onderzoeksproces veranderde de context continu. De basis voor de casus van dit onderzoek zijn de voorstellen van het hoofdbestuur voor het najaarscongres van 2021. De vertaling van het hoofdbestuur van het eindrapport van de werkgroep structuur zijn gebruikt om de maatregelen zoals de regio-indeling en ledenraad te operationaliseren. Op verschillende niveaus zijn bij de KNWU gesprekken geweest over de strategie en structuur in 2021 en 2022. De focus van dit onderzoek ligt bij de beleving van de respondenten. Door een verandering van de omstandigheden bij de KNWU kan dit mee zijn veranderd.

9.1.4 Theorie

Ten slotte dient kritisch gereflecteerd te worden op de theoretische basis van dit onderzoek. De basis van het onderzoek ligt bij de praktijk van de veranderingen in regio-indeling en ledenraad. De theoretische concepten zijn meer toegevoegd aan het onderzoek dan dat deze als basis dienen. Het was als onderzoeker heel lastig een juiste theoretische insteek te vinden. De koppeling maken tussen abstracte literatuur en de praktische werkelijkheid van de KNWU kostte veel energie. In dit onderzoek staan democratie en slagvaardigheid centraal. Democratie wordt in het theoretisch kader uitgewerkt met de verschillende vormen en koppeling met de sportwereld. Wat betreft slagvaardigheid ligt de nadruk echter met name op de praktijk. De beleving van de respondenten hoe daadkrachtig de wielerbond te werk gaat staat centraal. Slagvaardigheid is niet volledig wetenschappelijk geoperationaliseerd en daardoor meer ter interpretatie van de respondenten. Op democratisch vlak worden de verschillende vormen uitgewerkt en is dit ook concreter terug te zien in de resultaten. Slagvaardigheid blijft abstracter.

9.2 Vervolgonderzoek

Dit onderzoek geeft uiteraard geen volledig antwoord op alle vraagstukken rondom slagvaardigheid en democratie bij sportorganisaties. Dit onderzoek roept ook meer vragen op over de casus en bepaalde zaken kunnen verder worden onderzocht. Ten eerste is in dit onderzoek gekozen voor één casus, bij de KNWU. In extra onderzoek is het interessant om te kijken naar meerdere soortgelijke sportorganisaties. In de NSGO zijn bijvoorbeeld acht Nederlandse sportbonden getoetst aan de hand van de principes van goed bestuur (Geeraert, 2018a). De KNWU is een unieke bond vanwege haar multidisciplinaire karakter. Het vergelijken van meerdere organisaties en bonden zorgt ervoor dat bredere data beschikbaar is en de context beter in beeld wordt gebracht. Meerdere casussen kunnen voor vervolgonderzoek rijkere resultaten opleveren.

In dit onderzoek is met name de beleving van interne stakeholders van het democratisch functioneren en slagvaardigheid onder de loep genomen. De invloed van de structuurveranderingen daarop is onderzocht, maar het daadwerkelijk doorvoeren van deze maatregelen is buiten beschouwing gelaten. Voor vervolgonderzoek is het nuttig om te kijken naar de implementatie van deze structuurveranderingen. Onder de leden heersen nog veel vragen over de praktische gevolgen. Uit dit onderzoek is naar voren gekomen dat voldoende draagvlak en een geruisloze overgang als belangrijk worden ervaren door de respondenten.

Voor het antwoord op de vraag hoe dat bereikt wordt is ook onderzoek in een andere fases nodig.

Ten derde wordt de herijkte “Code goed sportbestuur” in dit onderzoek aangehaald. Deze “Code” bestaat uit vier principes waar volgens NOC*NSF en partners meer aandacht op moet worden gevestigd in de Nederlandse sportwereld. In dit onderzoek wordt het democratische principe uitgediept en in verhouding tot slagvaardigheid geplaatst. Voor vervolgonderzoek is het interessant een casusonderzoek te doen met de andere principes uit de herijkte “Code”. Dit zijn transparantie, maatschappelijke betrokkenheid en sociale responsabiliteit. De herijkte “Code” is in 2021 aangenomen en van sportbonden wordt verwacht dat zij in 2024 stappen hebben gezet en aan bepaalde minimumeisen voldoen. Het is interessant ook de andere principes te onderzoeken en meerdere spanningsvelden daarmee te belichten.

9.3 Aanbevelingen

Vanuit de resultaten komen meerdere aanbevelingen voor de KNWU. De eerste aanbevelingen gaan over de werkwijze en communicatie van de organisatie. Het is belangrijk dat de wielerbond concreet en doelgericht te werk gaat. Voor veel leden zijn de onderwerpen die hen worden voorgelegd te abstract. Bij leden ontstaan veel vragen, bijvoorbeeld over het dunder worden van het lidmaatschap en wedstrijdlicenties. Naast heldere communicatie is de zichtbaarheid van de KNWU in het land ook belangrijk. Dit valt te verbeteren door vaker met KNWU-functionarissen – bijvoorbeeld hoofdbestuursleden – naar evenementen te gaan, juist ook in de veraf gelegen regio’s. Kortom, de KNWU dient stappen te zetten om concreter en zichtbaarder te werk te gaan.

9.3.1 Structuur

De structuur van de KNWU is verouderd en kan op meerdere manieren verbeteren. Uit dit onderzoek komen naast de voor -en nadelen van de voorgenomen maatregelen meerdere aanbevelingen voor de structuur naar voren. Ten eerste is de professionaliseringslag die door het uniebureau is ingezet positief. Dit zorgt voor eenheid binnen de wielersport en moet verder worden doorgezet. Het werken met een managementlaag op het uniebureau tussen de directeur en de teams is daar een voorbeeld van. Dit bevalt goed. De aandacht gaat hiermee nog meer op het product en dienstverlening van de bond. Daarbij hoort ook een duidelijk kader voor alle vrijwilligers. Door de complexiteit is dat nog lang niet altijd het geval. Een voorbeeld hoe dit te verbeteren valt is de werkwijze van commissies en werkgroepen. Commissies en werkgroepen met een mandaat moeten altijd een directe lijn hebben met het uniebureau (en hoofdbestuur). In een ideale situatie sluit een vaste uniebureau medewerker aan in de overleggen, maar dit is tijd technisch niet in alle gevallen haalbaar. Dit is belangrijk om te voorkomen dat een commissie of werkgroep beslissingen maakt die later niet mogelijk blijken.

9.3.2 Regio-indeling

Dit onderzoek levert ook aanbevelingen op over de praktische kant van de overgang naar een regio-indeling in plaats van districten. Het is van groot belang dat veranderingen niet te snel gaan. Het is een risico dat voordelen van de huidige werkwijze verloren gaan voordat de nieuwe structuur volledig in werking treedt. De structuur van een organisatie is belangrijk, maar uiteindelijk draait het om de mensen hierin en hoe zij daar invulling aan geven. De

werkgroep structuur stelt *“de trap van bovenaf schoon te willen vegen”* (KNWU, 2021a, p.8), maar het risico van grote wijzigingen doorvoeren is dat wanneer dit slechts voor een deel gebeurt de situatie niet daadwerkelijk verbetert. Voor het doorvoeren van veranderingen zijn nieuwe namen nodig om echt een nieuwe start te maken, maar niet alles wat nu bestaat is per definitie slecht of moet weg.

In de nieuwe regio-indeling wordt meer gecentraliseerd en vervallen de bestuurlijke districtsposities. Hierdoor zijn meer mensen beschikbaar om andere vrijwilligersrollen binnen de KNWU op zich te nemen. Het is moeilijk voldoende vrijwilligers te vinden. Dit kan ook worden opgelost door meer te gaan werken met deelfuncties. Leden willen zich niet te lang binden of veel vergaderen. Het opknippen van functies maakt dit laagdrempeliger. Daarnaast kunnen meer praktische taakomschrijvingen ervoor zorgen dat ook jongeren meer geïnteresseerd raken en betrokken willen zijn. Concrete doe-taken is waar (jonge) vrijwilligers bij de KNWU veelal behoefte aan hebben.

In de regio-indeling moet ook met veraf gelegen regio's rekening gehouden worden. Verenigingen in het Zuiden en Noorden vrezen dat de afstand te groot wordt. Hiermee moet bij de planning van cursussen, vergaderingen, wedstrijden en meer rekening worden gehouden. Wanneer dit moeilijk te spreiden is kan bijvoorbeeld worden gecompenseerd in reistijd of kosten. Daarnaast kan meer gebruik gemaakt worden van de online mogelijkheden om aan te sluiten. De nieuwe regio-indeling brengt ook met zich mee dat sporters die gewend waren op een vaste locatie te sporten daar nu mogelijk moeilijker terecht kunnen. Overwogen kan worden sporters niet meer te verplichten enkel in de eigen regio aan bepaalde wedstrijden of kwalificaties te laten meedoen. Door meer mee te denken met de individuele sporter is de KNWU beter in staat maatwerk te leveren.

9.3.3 Ledenraad

Het werken met een ledenraad brengt ook een aantal praktische overwegingen met zich mee. Ten eerste is het belangrijk te voorkomen dat relatief kleine belangenverenigingen veel macht opeisen. In het congres zijn van de 35 zetels acht zetels vergeven aan belangenorganisaties sponsorgroeperingen en topsporters. De ledenraad wordt grotendeels gevuld middels directe vertegenwoordiging van de regio's. Er zijn wel kwaliteitszetels gereserveerd, maar het uitgangspunt is geen instituut voor belangenbehartiging te zijn. Voor en met de belangenverenigingen wordt een platform opgezet. De KNWU dient er alert op te zijn dat wordt voorkomen dat zij zowel voor- als achteraf te veel invloed krijgen.

Binnen de wielerveding wordt druk ervaren op het congres. Deze kan worden verlicht door vaker in het jaar de ledenraad bij elkaar te laten komen. Dit biedt ook de mogelijkheid om beter inzicht te krijgen in wat speelt onder de leden. Het verkrijgen van inzicht van behoeften onder de leden kan ook worden verbeterd door aandacht te vestigen op de inspraakmogelijkheden van de leden. De structuur van de KNWU biedt meerdere mogelijkheden voor leden om input te leveren, maar zij weten nog niet de juiste wegen te vinden. Een aanbeveling is om meer in te zetten op persoonlijke communicatie waarbij wordt gewezen op de bestaande kanalen. Ten slotte kan de verhoogde inzet van digitale middelen dit verbeteren. Op het gebied van deliberatie is bij de KNWU nog veel te winnen.

9.3.4 Slot

Alomvattend is het voor de KNWU zaak dat zij meer en beter kunnen inspelen op de behoeften van de leden. Hoewel de leden vaak moeite hebben concreet aan te geven waar deze liggen, staat dat de praktische kant van de wielersport voor hen voorop. De binding van leden is een breed vraagstuk. Eén van de respondenten noemt het opzetten van een activiteitenpot als oplossing om tot meer leden te komen. Door subsidie beschikbaar te stellen worden activiteiten gebonden en kunnen met de bestaande kennis en kunde zaken in beweging worden gebracht. Een zichtbare, duidelijke en doelgerichte wielerbond wordt gevraagd. Bij het doorvoeren van veranderingen is een grote omslag belangrijk. Daarbij moet echter wel worden opgepast dat structuren al worden verwijderd voordat deze voldoende zijn vervangen. In de regio's is maatwerk nodig om ook verenigingen op afstand te betrekken en aandacht voor meer (jonge) vrijwilligers, bijvoorbeeld middels deelfuncties. Ten slotte kan de KNWU veel meer halen uit de opties die zij bieden om inspraak te leveren. De basis is goed, maar de leden weten nog niet de juiste wegen te bewandelen (of fietsen).

10. Bijlagen

Bronnenlijst

Arnesen, S., & Peters, Y. (2018). The Legitimacy of Representation: How Descriptive, Formal, and Responsiveness Representation Affect the Acceptability of Political Decisions. *Comparative Political Studies*, vol 51 (7), 868-899.

Arnstein, S. R. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of Planners* 35 (4), 216–24.

Bach, T. (2013). *Statement on the occasion of the adoption of the resolution 'Building a peaceful and better world through sport and the Olympic ideal'*. 68th Session of the UN General Assembly, New York, 6 November. New York: United Nations.

Bell, S. 2002. *Economic Governance and Institutional Dynamics*. Oxford University Press. Melbourne, Australia.

Bexell, M., Tallberg, J., & Uhlin, A. (2010). Democracy in global governance: the promises and pitfalls of transnational actors. *Global Governance*, 16(1), 81-101.

Boeije, H. (2014). *Analyseren in kwalitatief onderzoek; Denken en doen*. Den Haag: Boom Lemma .

Bruyninckx, H. (2012). *Sports Governance*. Sports governance, development and corporate responsibility, 16, 107.

Bryman, A. (2016). *Social research methods*. Oxford University Press.

Carrio, A., Geeraert, A., Ham, E., Harvey, A., & Zohn, A. Strengthening Athlete Power in Sport: A multidisciplinary review and framework. *Ethics & International Affairs*, 20(4), 405-37.

Chappelet, J. L., & Mrkonjic, M. (2013). *Basic Indicators for Better Governance in International Sport (BIBGIS): An assessment tool for international sport governing bodies*. IDHEAP.

Daniels, S., & Walker, G. (2001). *Working through environmental conflict: The collaborative leaning approach*. Westport: Praeger.

Della Porta, D. (2013). *Can democracy be saved? Participation, deliberation and social movements*. Cambridge: Polity Press.

Dijk, D. (2021, 8 oktober). *Dit is de vernieuwde code voor goed sportbestuur: vier principes*. Opgehaald van allesvoordesport.nl: <https://www.allesoversport.nl/thema/vitale-sportsector/dit-is-de-vernieuwde-code-voor-goed-sportbestuur-vier-principes/>.

Dopfer, K., Foster, J., & Potts, J. (2004). Micro-meso-macro. *Journal of evolutionary economics*, 14(3), 263-279.

- Dryzek, J. (2000). "Discursive democracy vs. liberal constitutionalism". In: M. Saward (Ed.), *Democratic innovation. Deliberation, representation and association* (pp. 78-89). New York: Routledge.
- Freise, M., & Hallmann, T. (Eds.). (2014). *Modernizing democracy? Associations and associating in the 21st century*. New York: Springer.
- Gabardi, W. (2001). *Contemporary Models of Democracy*. Polity, 547-568.
- Geeraert, A. (2018a). *Sports Governance Observer 2018. An assessment of good governance in five international sports federations*. Play the Game/Danish Institute for Sports Studies; Aarhus.
- Geeraert, A. (2018b). *National Sports Governance Observer. Indicators and instructions for assessing good governance in national sports federations*. Play the Game/Danish Institute for Sports Studies.
- Geeraert, A., Alm, J., & Groll, M. (2014). Good governance in international sport organizations: an analysis of the 35 Olympic sport governing bodies. *International journal of sport policy and politics*, 6(3), 281-306.
- Gundelach, P., & Torpe, L. (1997). *Social reflexivity, democracy, and new types of citizen involvement in Denmark*. In J. W. van Deth (Ed.), *Private groups and public life. Social participation, Voluntary associations, and political involvement in representative democracies*. London: Routledge.
- Haar, M. ter, & Nederlands Instituut voor Sport en Beweging (NISB) (2015). *Een frisse kijk op het consumentisme in de sport*.
- Habermas, J. (1996). *Between facts and norms: contribution to a discourse theory of law and democracy*. Cambridge: Polity Press.
- Held, D. (1987). *Models of Democracy*. Cambridge: Polity Press.
- Held, D., McGrew, A., Goldblatt, D., & Perraton, J. (2000). Global transformations: Politics, economics and culture. In *Politics at the Edge* (pp. 14-28). Palgrave Macmillan, London.
- Horch, H. D. (1982). *Structural features of voluntary associations. Analysis and study of an alternative form of human cooperation*. Campus Verlag: New York.
- Horch, H. D. (1992). Money, power and commitment in voluntary associations. Foundations of an economic sociology of non-profit organizations. Berlin: *Duncker & Humblot*.
- Ibsen, B. (1992). *Voluntary work in sports clubs*. Copenhagen: DHL/Systeme.
- Ibsen, B., Elmoose-Østerlund, K., Feiler, S., Breuer, C., Seippel, Ø., Van der Roest, J. W., & Scheerder, J. (2019). Democratic participation in voluntary associations: A multilevel analysis of sports clubs in Europe. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 30(5), 1148-1163.
- Katz, R. S. (1997). *Democracy and Election*. New York: *Oxford University Press*.

- Kirbiš, A. (2013). Political participation and non-democratic political culture in western Europe, East-central Europe and post-Yugoslav countries. In *Democracy in Transition* (p. 225-251). Springer, Berlin, Heidelberg.
- KNWU. (2016). *Statuten KNWU*.
- KNWU. (2018). *Notulen 134e congres*.
- KNWU. (2020). *Notulen 139e congres*. KNWU.
- KNWU. (2021a). *Eindrapport werkgroep Structuur*. KNWU.
- KNWU. (2021b). *Reactie hoofdbestuur eindrapport werkgroep KNWU*. KNWU.
- KNWU. (2021c). *Samenvatting aandachtspunten diverse consultatie rondes*. KNWU.
- KNWU. (2021d). *De algemene organisatie van de wielersport*. KNWU.
- KNWU. (2021e). *Notulen 143e congres*. KNWU.
- KNWU. (2021f). *Van KNWU districten en BMX afdelingen naar vier KNWU gebiedsregio's*. KNWU.
- KNWU. (2021g). *Overgang ledenraad*. KNWU.
- KNWU. (2021h). *Functie profiel/Competenties Ledenraadslid*. KNWU.
- KNWU. (2021i). *Congresbrief 143e congres*. KNWU.
- KNWU. (2022). *KNWU 2028 Vitaal, inspirerend & relevant*. KNWU.
- KNWU.nl. (z.j.). *Over KNWU*. Opgehaald van knwu.nl: <https://www.knwu.nl/over-knwu/>.
- Kuperus, M, & van der Pijl, K., (2005) *De vereniging op survival: overlevingsstrategieën voor hedendaagse verenigingen*. CIVIQ, 2005.
- Maloney, W. A., & Rossteutscher, S. (2007). *Social capital and associations in European democracies*. A comparative analysis. Abingdon: Routledge.
- McKinney, M. J. (2001). What do we mean by consensus? Some defining principles. In P. Brick, D. Snow, & S. Van de Wetering. *Across the great divide: Explorations in collaborative conservation and the American west* (pp. 33-40). Washington DC: Island Press.
- Meijer, A. (2014). Transparency. In *The Oxford handbook of public accountability*.
- Nagel, S., Schlesinger, T., Wicker, P., Lucassen, J., Hoeckman, R., van der Werff, H., et al. (2015). Theoretical framework. In C. Breuer, R. Hoeckman, S. Nagel, & H. van der Werff (Eds.), *Sport Clubs in Europe*. A cross-national comparative perspective (pp. 7–27). Cham: Springer.
- Nanda, V. P. (2006). The “good governance” concept revisited. *The ANNALS of the American academy of political and social science*, 603(1), 269-283.
- NOC*NSF, J. (2005). *13 aanbevelingen goed sportbestuur*. NOC*NSF.

NOC*NSF. (2019). *Bestedingsplan en richtinglijnen sportagenda 2017 + bestedingsjaar 2020*. NOC*NSF.

NOC*NSF. (2021). *Code Goed Sportbestuur 2021*. NOC*NSF.

NOC*NSF. (z.j.) (a). *Uitvoeren overheidsprogramma's*. Opgehaald van nocnsf.nl: <https://nocnsf.nl/sportdeelname/onze-activiteiten/uitvoeren-overheidprogrammas>

NOC*NSF. (z.j.) (b). *Minimale kwaliteitseisen voor sportbonden*. Opgehaald van nocnsf.nl: https://nocnsf.nl/goed-sportbestuur#:~:text=De%20Code%20Goed%20Sportbestuur%20biedt,Minimale%20Kwaliteitseisen%20van%20NOC*NSF.

NOC*NSF. (z.j.) (c). *Over de Code*. Opgehaald van ptd.digitaal-magazine.nl: <https://ptd.digitaal-magazine.nl/code-goed-sportbestuur/over-de-code>

NOC*NSF. (z.j.) (d). *Herziene Code Goed Sportbestuur*. Opgehaald van nocnsf.nl: <https://nocnsf.nl/goed-sportbestuur/code-goed-sportbestuur>

NOS. (2021, 14 december). *Hendriks: 'Niet doorgesloten in ambitie, maar klopt de topsportcultuur wel?'*. Opgehaald van nos.nl: <https://nos.nl/artikel/2409425-hendriks-niet-doorgesloten-in-ambitie-maar-klopt-de-topsportcultuur-wel>

Østerlund, K. (2014). *Foreningsidrættens sociale kvaliteter. En social kapital inspireret undersøgelse af danske idrætsforeninger og deres medlemmer [Social qualities of sports clubs. A social capital inspired study of Danish sports clubs and their members]*. Ph.D. dissertation, University of Southern Denmark.

Østerlund, K., & Seippel, Ø. (2013). Does membership in civil society organizations foster social integration? The case of Danish voluntary sport organizations. *Journal of Civil Society*, 9, 1–23.

Parsons Miller, G. (2014). The compliance function: an overview. In J. Gordon & VV.-G. Ringe (Eds.), *The Oxford Handbook of Corporate Law and Governance*. Oxford: Oxford University Press.

Pitkin, H. F. (1967). *The concept of representation*. Berkeley: University of California Press.

Reybrouck, D. V. (2013, december 18). *Peil het volk eens terwijl het denkt*. Opgehaald van De Correspondent: <https://decorrespondent.nl/512/peil-het-volk-eens-terwijl-het-denkt/51177984-1bea4480>.

Rothstein, B. (2012). Good governance. In *The Oxford handbook of governance*.

Sager, F. (2007). Making transport policy work: polity, policy, politics and systematic review. *Policy & Politics*, 35(2), 269-288.

Schumpeter, J.A. (1943). *Capitalism, socialism, and democracy*. London: Allen and Unwin.

Shapiro, J. M. (2005). "Deliberative," "independent" technocracy v. democratic politics: Will the glove echo the E.U.? *Law and Contemporary Problems*. 68, 341-356.

Sheeran, M. (1983). Beyond majority rule: Voteless decisions in the religious society of friends. Philadelphia: Philadelphia Yearly Meeting.

Skinner, J., Edwards, A., & Corbett, B. (2015). *Research methods for sport management*. Londen en New York: Routledge.

Torring, J., Sørensen, E., and Fotel, T. (2009). Democratic anchorage of infrastructural governance networks: The case of the Femern Belt Forum. *Planning Theory*, 8, 282-308.

Van Eekeren, F. (2021, 4 oktober). *de vier principes van goed sportbestuur*. Opgehaald van kenniscentrum bewegen & sport:
https://www.youtube.com/watch?v=2wEhlmQmpYU&ab_channel=KenniscentrumSport%26Bewegen.

Warren, M. E. (2001). *Democracy and association*. Princeton: Princeton University Press.

Weiss, T. (2000) Governance, good governance and global governance: Conceptual and actual challenges. *Third World Quarterly*, 21:5, 795-814, DOI: [10.1080/713701075](https://doi.org/10.1080/713701075).

Young, I. M. (2000) *Inclusion and Democracy*. Oxford, Oxford University Press.

Topic list

Wielersport & persoon

Hoe bent u betrokken geraakt in de wielersport?

Wat is uw functie in de wielersport?

Hoe vindt u de zaken rondom uw taak/vereniging verlopen?

KNWU algemeen

Hoe vind u de transparantie van de KNWU?

Hoe vind u de situatie in het algemeen bij de KNWU?

Hoe vind u de communicatie bij de KNWU?

Hoe vind u de effectiviteit van de KNWU?

Hoe vind u de begrijpelijkheid van de KNWU?

Democratie

Hoe vindt u de democratische voortgang bij uw taak/vereniging?

Hoe vindt u de democratische voortgang bij de KNWU?

Wat vind u belangrijk in een democratische organisatie?

Participatie, representativiteit of deliberatie?

Hoe ziet u de verhouding tussen daadkracht en vertegenwoordiging?

Hoe gaat bestuursopvolging? Wordt gewerkt met zittingstermijnen?

Democratie bij districten/congres en regio's/ledenraad

Voel je je gehoord in de huidige situatie en zou je je gehoord voelen in nieuwe situatie?

Wil je meedoen aan besluitvorming in huidige situatie en zou je meedoen in nieuwe situatie?

Vind je inspraak en correctief handelen goed geregeld en zou het goed geregeld zijn in nieuwe situatie?

Overig

Bent u bekend met de Code Goed Sportbestuur? Wat vindt u ervan?

Democratie praktisch (alleen voor KNWU-medewerkers)

Hoe werken de procedures bij de benoeming van bestuursleden?

Is er sprake van open en competitieve verkiezingen? Waarom niet?

Wordt gebruik gemaakt van een nominatie/selectiecommissie?

Zijn er maximale zittingstermijnen?

Is er een jaarlijkse meeting van het hoogste orgaan -> 'assembly'?

Komt het bestuur regelmatig bijeen voor discussie en overleg?

Hoe is de vertegenwoordiging van

Coaches

Atleten

Juryleden

Vrijwilligers

Medewerkers

Hoe wordt omgegaan met gendergelijkheid?

[Respondentenlijst](#)

Respondent	Rol	Tijd
------------	-----	------

R1	Commissie Jury & Reglementen KNWU	40 minuten
R2	Districtsbestuur	34 minuten
R3	Districtsbestuur en verenigingsbestuur	49 minuten
R4	Directeur	42 minuten
R5	Hoofdbestuur	33 minuten
R6	Verenigingsbestuur	35 minuten
R7	Verenigingsbestuur	31 minuten
R8	Verenigingsbestuur	38 minuten
R9	Verenigingsbestuur	43 minuten
R10	Afdelingsbestuur en commissielid	37 minuten
F1	Focusgroep	1 uur 24 minuten
F2	Focusgroep	1 uur 19 minuten