

Scenario's voor een toekomstbestendige, slagvaardige, daadkrachtige en efficiëntere hengelsportorganisatie

Marjan Olfers & Jan Has | 9 juni 2021



Vooraf

- De maatschappij verandert razendsnel. Er zijn in deze tijden van Corona steeds meer sportvissers bijgekomen, dierenwelzijn staat steeds prominenter op de agenda, organisaties staan voor steeds complexere vraagstukken. De wereld verandert. Sportvisserij Nederland, de federaties en de hengelsportverenigingen willen ook in de toekomst de belangen voor ongeveer 1,5 miljoen sportvissers optimaal behartigen en zullen zich (nog beter) naar buiten toe moeten presenteren;
- Sportvissen doen we hoofdzakelijk in openbaar water en alleen al daarom zullen we moeten zorgen dat we de maatschappelijke aansluiting houden. Dit vraagt om een slagvaardige en daadkrachtige organisatie, die in verbinding staat met andere partijen en organisaties om ons heen;
- Sportvissen is gezond, sportvissen gebeurt in de buitenlucht, sportvissers leren over de onderwaterwereld en kan ook bepaalde groepen uit een sociaal isolement halen/eenzaamheid bestrijden.

De opdracht

Het landelijk bestuur van Sportvisserij Nederland heeft ons verzocht om:

- “Mogelijkheden” (scenario’s) aan te geven hoe de hengelsportorganisatie (met name de ondersteunende organisaties, Sportvisserij Nederland en de federaties) toekomstbestendig, slagvaardig, duidelijker georganiseerd, eenduidiger, daadkrachtig en efficiënter gemaakt kunnen worden;
- Ten behoeve van de sportvisser (als lid van de hengelsportvereniging, vispashouder en financier van de hengelsport);
- En de hengelsportverenigingen in het bijzonder als primaire ledenorganisaties in het veld.

De opdracht in perspectief

- Ofwel de opdracht in het kort, hoe zorgen we ervoor dat er een goede, doelgerichte organisatie staat, waar het fijn werken is, die toekomstbestendig is en snel kan inspelen op ontwikkelingen in de samenleving, zodat de sportvisser datgene kan doen wat hij/zij het liefste doet en dat ook in de toekomst kan blijven doen: sportvissen;
- Waarbij de hengelsportvereniging zo goed mogelijk ontzorgd worden zodat zij de sportvisser nu en in de toekomst samen met andere organisaties in het veld kunnen blijven faciliteren;
- Met ontzorgen bedoelen we dat de hengelsportvereniging snel wordt geholpen bij vragen van welke aard dan ook en diensten/producten worden aangeboden/ontwikkeld waar behoefte aan is. Denk aan belangenbehartiging op maat. Bijvoorbeeld informatie/advisering over de nieuwe regels op het gebied van dierenwelzijn. Themabijeenkomsten over onderwerpen die (bepaalde groepen) verenigingen aan het hart liggen.

De opdracht in perspectief (2)

- Sommige hengelsportverenigingen vinden de afdracht-verdeling niet eerlijk. NB: Afdrachten worden door de sportvissers opgebracht en niet iedere sportvisser is even actief binnen een vereniging. Verschillende federaties vragen verschillende bedragen. Dit is verklaarbaar omdat de ene federatie minder kapitaalkrachtig of kleiner is dan andere federaties. Dit is echter lastig uitlegbaar richting hengelsportverenigingen;
- Sommige hengelsportverenigingen geven aan dat zij concurrentie ervaren van de federatie om het viswater. In Friesland is al het water ingebracht, in andere federaties is dat niet of minder het geval.;
- De sportvisser wil het liefst een vispas waarmee hij/zij overal terecht kan;
- De hengelsportvereniging wil geen concurrentie ervaren van de federatie.

Uitgangspunt

De sportvisser centraal

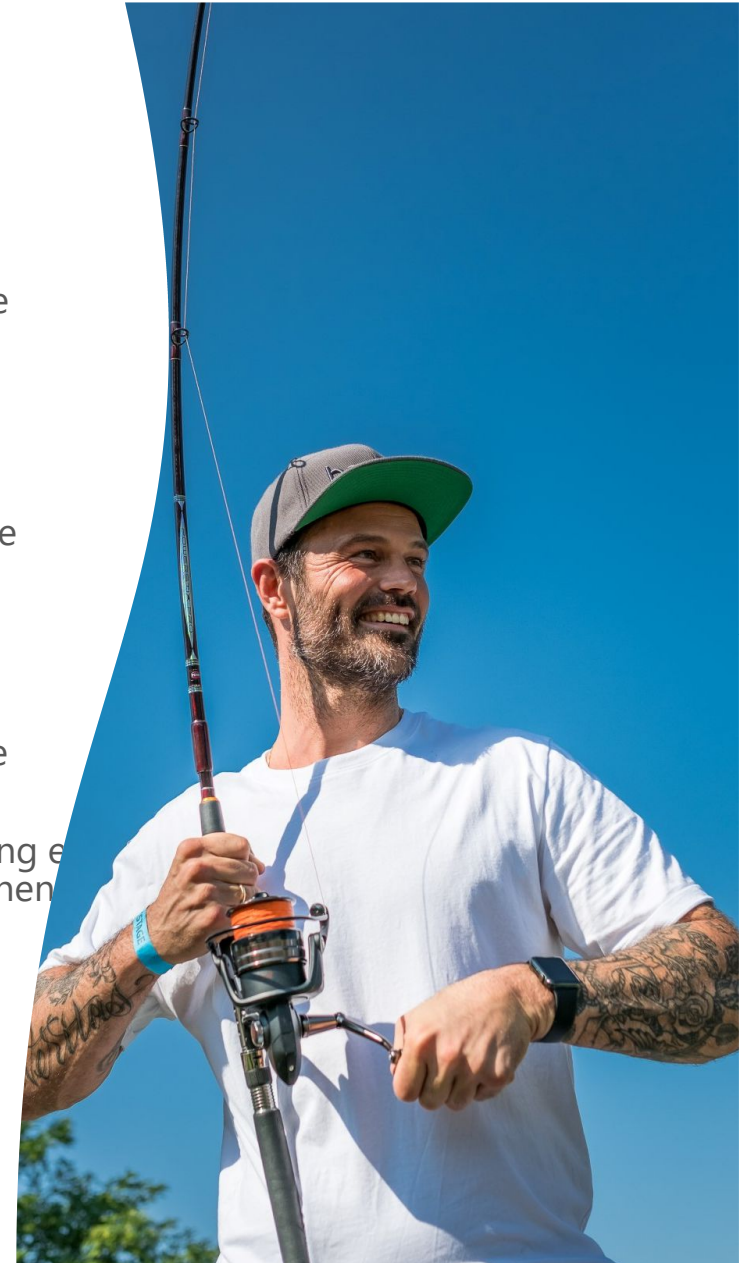
- Om in de toekomst continuïteit en kwaliteit te kunnen bieden en in te spelen op de veranderde vraag vanuit de maatschappij en de politiek, is het belangrijk dat Sportvisserij Nederland snel en flexibel kan reageren en anticiperen;
- Dit vraagt om wendbaarheid en flexibiliteit in de inzet van mensen en middelen;
- Daarbij staat altijd de sportvisser centraal. De sportvisser wil dat zijn/haar belangen goed worden behartigd, waaronder:
 - ✓ Een positief imago over sportvissen in de samenleving;
 - ✓ Eenvoudig in zoveel mogelijk wateren tegen zo laag mogelijke kosten mogen vissen;
 - ✓ Een goede, aantrekkelijke visstand in de wateren;
 - ✓ Bereikbaarheid van en de voorzieningen aan het viswater;
 - ✓ Al naar gelang het type sportvisser; gezellige, leerzame, competitieve verenigingsactiviteiten;
 - ✓ Voorlichting/educatie over het vissen.

Het proces

Wat is er gebeurd tot op heden?

Gedurende een periode van twee jaar – ondanks de coronabeperkingen -verschillende keren informatie opgehaald bij:

- Federaties (bestuurders en werknemers);
- Sportvisserij Nederland (bestuurders en werknemers);
- Hengelsportverenigingen (ca. 50). In deze gesprekken is gerefereerd aan de huidige situatie;
- Een aantal externe stakeholders;
- Landelijk onderzoek onder sportvissers en verenigingen (Mulier instituut)
- Wij hebben een aantal bevindingen gedaan over de huidige situatie en een analyse gemaakt van zaken die de aansturing en de bedrijfsvoering beïnvloeden.
- Vervolgens is gekeken naar het verschil tussen het huidige en de mogelijke inrichting en is stilgestaan bij verbeteringen op tal van dimensies van de orderingsstructuur binnen sportvisserij Nederland.



De sportvisser

Uitgelicht

- In het hele proces werd steeds gezegd dat er weinig wordt gesproken over de sportvisser. Sportvissers komen in alle soorten en maten voor. De wedstrijdvisser, de gezelligheidsvisser, de visser uit onze buurlanden. De visser die nauwelijks deelneemt aan ledenactiviteiten, maar meer een consument is (wil alleen een vispas en verder niets). De visser die juist actief is in de vereniging, enz. Mannen/vrouwen/jeugd/ouderen/minder validen/etc.;
- Zij hebben met elkaar gemeen dat ze graag willen vissen, dat er voldoende vis is, dat de waterkant bereikbaar is en willen geïnformeerd worden over of meedoen met activiteiten die voor hem/haar aantrekkelijk zijn, bijvoorbeeld educatie/opleiding of wedstrijden. Het is in de huidige structuur lastig om (groepen) sportvissers uit te vragen naar hun wensen en ideeën.

De medewerkers

Uitgelicht

- We hebben –ook- veel en vaak gesproken met medewerkers van Sportvisserij Nederland en de federaties. Overwegend zeer betrokken en gepassioneerde medewerkers, waarvan een aantal al lang werkt voor de organisatie(s). Veelal ook erg graag met elkaar samenwerken. Iedere medewerker is nu en in de toekomst keihard nodig. De structuur en de wijze van werken wordt in het algemeen als knellend ervaren. Soms omdat het gevoel bestaat dat er niet geluisterd wordt, niet serieus wordt genomen. Andere keren omdat er veel ruis op de lijn is qua aansturing (op deelonderwerpen). Het kan plezieriger, met een meer heldere rol- en taakverdeling. Wie doet wat waarom op welk niveau?
- Daarnaast kan er meer uniform geregeld worden. Eén functiegebouw, goede functieomschrijvingen, allemaal dezelfde arbeidsvoorwaarden binnen 1 CAO.

De vrijwilligers

Uitgelicht

- We hebben –ook- gesproken met vrijwilligers. Ook hier wordt de structuur en de wijze van werken als knellend ervaren. Waarom ontvangt de ene vrijwilliger een hogere vergoeding dan een andere vrijwilliger voor exact hetzelfde werk? Er kan meer uniform geregeld worden. Bijvoorbeeld eenzelfde vergoeding voor hetzelfde werk.

Probleemanalyse

Wat zijn de belangrijkste knelpunten?

- Over de probleemanalyse zijn de meeste betrokken het eens en volgt -al- uit het rapport van Hiemstra & de Vries (2018). Kortweg gaat het erom dat:
 - Er niet een organisatie is;
 - Er een gedeelde visie ontbreekt;
 - Er veel top-down gaat;
 - Er te weinig inbreng van onderaf (hengelsportverenigingen en sportvissers) is.
 - Er onduidelijkheid bestaat in de besluitvorming;
 - Er onduidelijkheid is over de rolverdeling;
 - Er veel wantrouwen bestaat.



Wat hebben we geleerd van de verschillende sessies?

Van de afgelopen 2 jaar

- Geen duidelijke visie;
- Geen heldere taak/rolverdeling;
- "couleur locale" is essentieel;
- Veel overlap in activiteiten;
- Geen optimale efficiency.

- Veel bestuurlijke drukte;
- Wet bestuur en toezicht rechtspersonen;
- Uniformiteit op hoofdlijnen lastig;
- Federaties en verenigingen komen in allerlei soorten en maten voor.

- Bestuurlijk niet overal op sterkte;
- Representativiteit is onvoldoende;
- Draagvlak/ledendemocratie;
- Werknemers hebben behoefte aan een duidelijk uniform geheel en willen graag veel vrijheid om het werk in te kunnen richten binnen heldere kaders.

Er moet iets veranderen!

Waarom moeten we nu veranderen?

Urgentie

- De verschillende organisaties werken niet plezierig samen. Soms lukt dit (op onderwerpen) wel, soms gaat dit moeizaam, soms gaat het niet. Dit laatste geeft veel gedoe en "narrigheid". Soms concurreren organisaties met elkaar, terwijl er juist overlap bestaat in veel activiteiten. Soms wordt aangegeven wel samen te willen werken, als de ander dan maar overneemt wat betreffende organisatie al doet. Veel gaat dubbel. Dit is onnodig en zonde van tijd en geld. Het is vaak niet duidelijk of een besluit is genomen, welke kant het op gaat, op wie het besluit van toepassing is, of besluiten worden naast zich neergelegd of opnieuw genomen, dit geeft een gevoel van niet serieus genomen worden, of zelfs van onveiligheid. (NB: Drie federatieve vertegenwoordigers die allen afzonderlijk aankloppen bij een provincie met een (iets) ander verhaal is niet handig).
- Iedereen is het er wel over eens dat er een verandering moet komen. Er is gedurende het proces al meer met elkaar samengewerkt.
- Personen/organisaties verschillen bijvoorbeeld over het tempo waarin. Anderen zien graag veiligheidskleppen ingebouwd, zodat zaken niet onvermijdelijk zijn. Veel staat of valt met vertrouwen in elkaar. Het wij/zij denken doemt bij vlagen op alle niveaus op. Hengelsportverenigingen versus federaties en federaties versus Sportvisserij Nederland. Terwijl iedereen het doet voor hetzelfde doel: de sportvisserij.

Kortom

Er zijn voldoende uitdagingen

- Er is onduidelijkheid over de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden;
- Er ontbreekt een helder onderscheid tussen degenen die kaders stellen, wie uitvoert en wie toezicht houdt;
- Dit komt (mede) door vele dubbelrollen;
- De expertise is versnipperd;
- Het wiel wordt vaak opnieuw uitgevonden en de taken worden verkokerd opgepakt;
- Er is een gebrek aan uniformiteit;
- De cultuur is bij vlagen zeer onplezierig, de organisatie is nog niet zo veilig dat sprake is van leren en fouten mogen maken.

Uitdaging

Voor de organisatie

- Om in de toekomst continuïteit en kwaliteit te kunnen bieden en in te spelen op de veranderde vraag vanuit de maatschappij en de politiek (denk aan dierenwelzijn), is het belangrijk:
 - Dat de organisatie snel en flexibel kan reageren en anticiperen;
 - Dit vraagt wendbaarheid en flexibiliteit van mensen en middelen;
 - Binnen de huidige organisatie kan dit onvoldoende.



Samenvattend overzicht

Strategie

Governance

Structuur

Cultuur

- Gebrek aan eigenaarschap
- Niet leidend
- Niet consistent
- Werkt niet verbindend

Wenselijke situatie:

- Gezamenlijk gedragen ambitie en missie

Doen:

- Formuleren gezamenlijke ambitie
- Leidende en inspirerende missie
- Interne en externe communicatie

- Niet voldoen aan de Governance code. Zit de organisatie in de weg
- Veel bestuur en veel overlap
- Geen management vanuit beleid
- Geen verbindend leiderschap

Wenselijke situatie:

- Passende juridische en Governance structuur en daarbij passend management en leiderschap

Doen:

- Transformatie Governance structuur
- Verbeteren en vernieuwen bestuur en management

- Historisch ontstaan
- Niet logisch en onduidelijk
- Veel overlap in taken bestuur en verantwoordelijkheden
- Centraal-decentraal?
- Lijn-staf?

Wenselijke situatie:

- Efficiënte en effectieve structuur en systemen

Doen:

- Nieuw organisatieontwerp maken

- Wantrouwen
- Territorium gedrag
- Verschillende tegenstrijdige belangen
- Wij – Zij verhouding

Wenselijke situatie:

- Cultuur van onderling respect, tolerantie en waardering.

Doen:

- Ontwikkeling wenselijke cultuur



Gewenste situatie

- De bedrijfsvoering, nu en in de toekomst vraagt om het vermogen om adequaat, vraagstukken op te lossen en, strategisch advies te geven waardoor de organisatie wendbaar en snel kan reageren.
 - Een structuurwijziging van de totale organisatie is onoverkomelijk om de stap naar de toekomst te maken.
 - Dit wordt op enkele personen na door iedereen naar voren gebracht. Naast de structuurwijziging is het van belang dat verbetermogelijkheden worden gerealiseerd om te komen tot een organisatie die kan inspelen.
 - Over de probleemanalyse zijn eveneens de meesten het eens.
 - Oog voor de sportvisser, de hengelsportverenigingen, de medewerkers en de vrijwilligers.



Het resultaat

Scenario's

- Er zijn door ons verschillende **scenario's** ontwikkeld. Bij deze scenario's is steeds stil gestaan bij de criteria die van belang zijn voor een nieuwe toekomstbestendige organisatie;
- Gekeken is welk scenario, het beste antwoord is om tegemoet te komen aan het oplossen van geconstateerde knelpunten waarbij de sportvisser altijd centraal staat;
- Onderstaand presenteren we de scenario's die mogelijk zouden kunnen zijn om te komen tot een betere ordeningsstructuur van de bedrijfsvoering.

Scenario's

Enkele opmerkingen vooraf

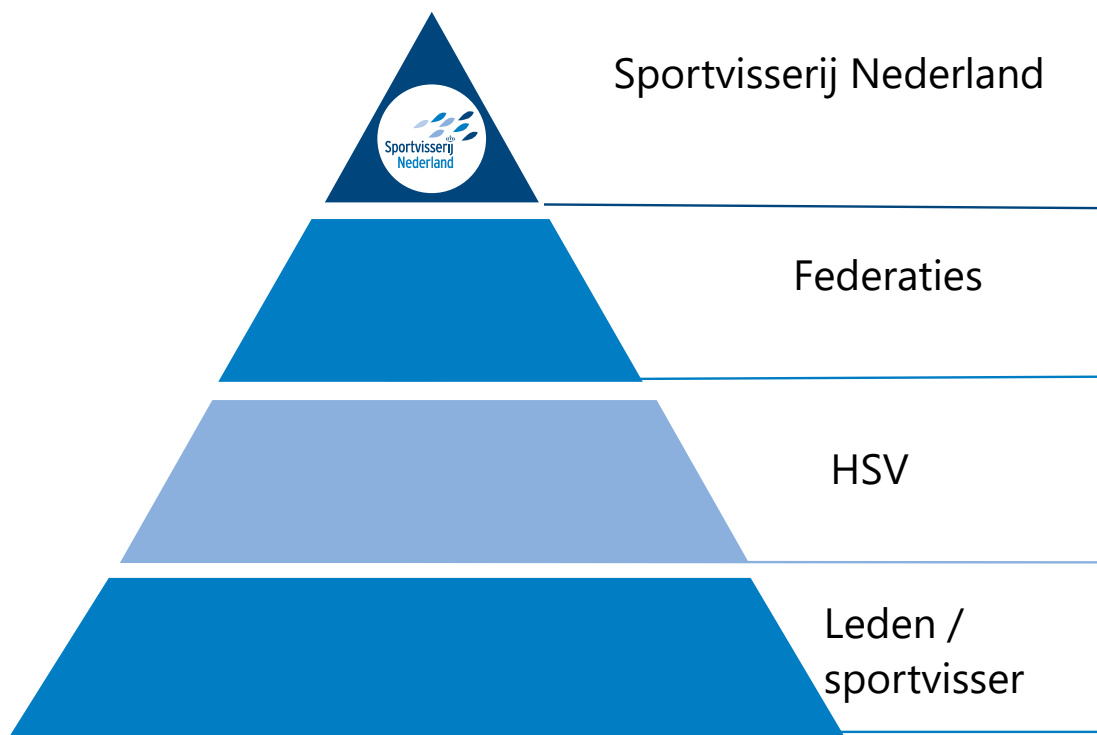
- Let op: De scenario's zijn niet in beton gegoten! Het zijn richtingen die de organisatie op kan gaan.
- De scenario's zijn opgebouwd van laten zoals het was, naar een organisatie bouwen van de toekomst, zoals die zou kunnen zijn.
- Het laatste plaatje slokt als het ware de andere scenario's op, omdat daarin alle richtingen samenkomen.
- Bij ieder scenario is kort stil gestaan bij de voor- en nadelen. Deze zijn niet uitputtend. Er is ook nagedacht over veiligheidskleppen ten aanzien van die zaken die spannend of uitdagend worden geacht.

Scenario 1

Handhaving status quo

Huidige situatie

Scenario1: Handhaving status quo



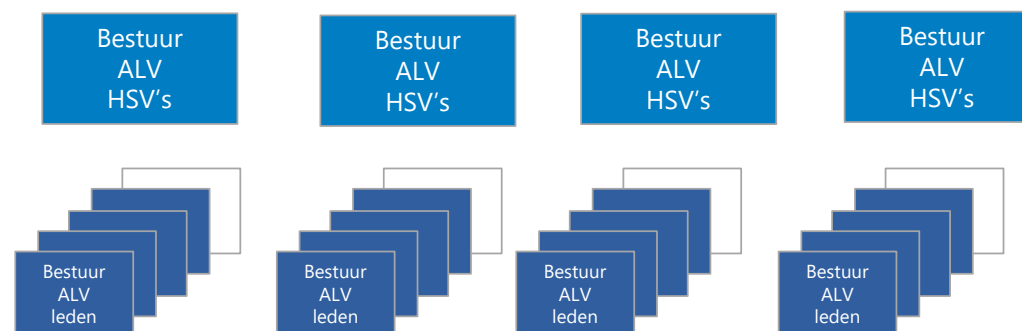
Sportvisserij Nederland

Federaties

HSV

Leden /
sportvisser

Bestuur: 11 bestuursleden, waarvan 7 vertegenwoordigers federaties. **ALV:** 7 Federaties, 3 specialistenverenigingen



Analyse scenario 1

| Probleemanalyse | Voordelen |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none">• Voor de sportvisser is sprake van een onlogische indeling, weinig herkenbaarheid;• De sportvisser kan niet (eenvoudig) uitgevraagd worden naar behoeften producten/diensten (Mulier 2016);• De hengelsportvereniging heeft geen inspraak op het niveau van Sportvisserij Nederland en realiseert zich dat er verschillende afdrachten bestaan;• Werknemers kennen geen uniform HR-beleid, geen uniforme indeling in functies, weinig arbeids-flexibiliteit;• Geen eenduidige uitvoeringslijn van besluiten;• Niet slagvaardig, daadkrachtig, efficiënt;• Niet het beste voor sportvisser en verenigingen. | <ul style="list-style-type: none">• Sterke regionale verankering, "couleur locale"• Intern grote mate van herkenbaarheid. |

In dit scenario verandert er niets en blijft de probleemanalyse overeind.

Scenario 2

Uitvoering, uitwerking & samenwerking

Scenario 2: Uitgangspunten

- In (bijna) ieder gesprek, kwam het maken van een efficiencyslag naar voren: meer, beter, handiger en goedkoper kunnen doen.
- Hier zijn verschillende opties voor. Bij dit scenario wordt alleen gekeken naar samenwerking op een aantal zaken.
- Bij dit scenario is nog steeds sprake van dezelfde structuur als in scenario 1.
- Uit de gesprekken blijkt dat om te komen tot een betere uniformering, de huidige structuur hier ernstig in de weg staat.
- Voor sommigen is samenwerking prima, mits dan wel het eigen systeem of eigen beleid door de anderen wordt overgenomen.
- Een dergelijk scenario is alleen haalbaar indien tegelijkertijd een sterke bestuurlijke slag wordt gemaakt.
- Er is in dit scenario geen rekening gehouden met de Wet Bestuur en Toezicht Rechtspersonen.

Analyse scenario 2

Probleemanalyse

- Gebrek aan samenwerking en uniformering langs bepaalde kaders;
- Uitdaging blijft steeds wie verantwoordelijk is voor wat, op welk niveau;
- Voorwaardelijk is een op samenwerking op hoofdlijnen gerichte instelling en de wil/inspanning om naar het grotere samenwerkende geheel te kijken (zonder de eigen eigenheid uit het oog te verliezen);
- In de huidige situatie, met acht onafhankelijke organisaties uiterst moeizaam te komen tot meer samenwerking en uniformering.

Voordelen

- Er wordt een service-center ingesteld dat op hoofdlijnen, bijvoorbeeld langs kwaliteitseisen gaat sturen op die zaken waar de noodzaak wordt gevoeld van uniformiteit (en tegelijkertijd grote vrijheid om hier op lokaal niveau vorm aan te geven). Denk aan:
 - Handhaving
 - Personeelszaken (CAO, GOR, uniforme functiewaardering en indeling)
 - ICT
 - Boekhouding
 - Vrijwilligersvergoeding
 - Afdrachten
 - Boekhoud- en ICT-systemen
 - Verzekeringen
 - Juridische zaken
 - Opleidingen/trainingen
 - (Schaarse) superexpertise

Scenario 2: Achtergrond

- In dit scenario wordt nadrukkelijker invulling gegeven aan een betere samenwerking en meer uniformering op die terreinen/gebieden/thema's die hierom vragen. Dit scenario werkt alleen als ook op een andere wijze wordt samengewerkt. Aan de ene kant gaat het om het organiseren van een 'shared service centre' waarin bijvoorbeeld ICT, verzekeringen, financiën/accountant/control, juridische zaken worden ondergebracht. Hier maken alle organisaties gebruik van. Er kan eenvoudiger centraal worden ingekocht. Verder kunnen zaken op hoofdlijnen/kader worden afgesproken die voor alle organisaties gelden. Denk bijvoorbeeld aan handhaving, of personeelsbeleid.
- De hoofdlijnen van handhaving kunnen met elkaar worden bepaald. Daarbinnen krijgen alle regionale federaties ruim de mogelijkheid om een eigen invulling te geven. Centraal wordt bijvoorbeeld afgesproken wat de centrale vergoeding van vrijwilligers wordt, welke opleidingseisen er zijn. Dit kan geregeld worden via een goed besluitvormingsproces.
- De hoofdlijnen van het personeelsbeleid kunnen met elkaar uniform worden vastgesteld. Het functiegebouw, de CAO (onderhandelingen), de opleidingen en trainingen/inspraak van het personeel. Ook dit vereist een goed besluitvormingsproces. Het personeel wordt aangestuurd door de organisatie-eenheid (bijvoorbeeld federatie)

Scenario 2: Hoe zou het kunnen werken?

- Het hoofdbestuur bepaalt samen met de algemene ledenvergadering die zaken en thema's waarop het wenselijk is dit met elkaar in te kopen dan wel (al dan niet op gebied thema) gezamenlijke uitgangspunten/kaders aan te dragen. Hier wordt een voorstel voor ontwikkeld.
- Aan de organisatie-eenheden wordt e.e.a. voorgelegd. Zij komen allen met een inhoudelijk (kort) advies, dit advies wordt –altijd- overgenomen, tenzij zeer zwaarwegende omstandigheden zich hiertegen verzetten, bijvoorbeeld omdat de kosten veel te hoog worden (serieuze overschrijding van de met elkaar vastgestelde begroting), of e.e.a. bijvoorbeeld in strijd is met de wet/regelgeving.
- Door een goede cyclus in te richten en te zorgen voor ruim draagvlak, is dit haalbaar en werkbaar. Dit kan geregeld worden door bevoegdheden/taken/rollen verantwoordelijkheden beter te omschrijven en daar te leggen waar nodig en daar dan ook de besluitvorming op aan te laten sluiten. Er ontstaat meer samenwerking, meer helderheid over de rollen, uniformiteit op noodzakelijke hoofdlijnen en meer efficiency.

Scenario 2: De consequenties

- Voor de sportvisser wijzigt er nauwelijks iets. Er ontstaat mogelijk meer uniformiteit in afdrachten. Dit betekent een uniform kader voor de hengelsportverenigingen.
- Voor de werknemer ontstaat mogelijk eenduidiger personeelsbeleid en meer/betere ontwikkelmogelijkheden, omdat op samenwerking en samen leren beter kan worden gestuurd.
- De bestuurders werken op een andere wijze. De besluitvormingsgremia worden vooraf met elkaar bepaald en uitgevraagd. Er zijn heldere besluitvormingskaders.
- Hoewel administratieve processen worden geüniformeerd, wordt lokaal de boekhouding in hetzelfde systeem ingevoerd. Administratieve medewerkers zijn nog steeds nodig.
- Veiligheidskleppen: goede inregeling besluitvormingsprocessen, afspraken over thematiek (waar is het noodzakelijk te komen met kaders). Eventueel kan worden overwogen zaken verder uit te werken, vast te leggen in een overeenkomst. Zie ook verder in dit rapport, over de thematiek.

Scenario 3

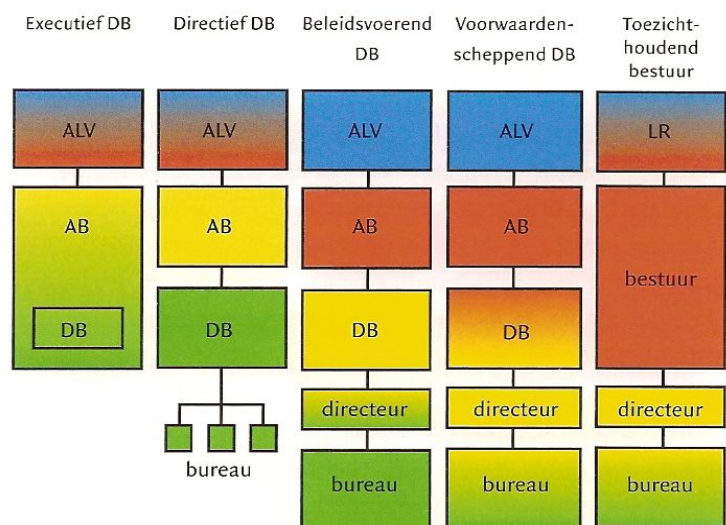
Een bestuurlijke slag maken

Scenario 3: Voorwaarden

- Goed bestuur en toezicht kenmerken zich door een helder besturingsmodel met goed en helder uiteengezette verantwoordelijkheden;
- Er is sprake van voldoende deskundigheid op bestuurlijk niveau;
- Er is sprake van effectief toezicht. Het bestuur legt daarover verantwoording af. Er wordt gestuurd op het effectief realiseren van de doelstellingen, de missie en er wordt zorggedragen voor een nette en effectieve besteding van middelen om de doelen te halen;
- Het gaat van een uitvoerend bestuur, naar een bestuur op hoofdlijnen, naar een toezichthoudend bestuur naar uiteindelijk een bestuur met een raad van toezicht. In een 'juiste' situatie zijn de taken goed met elkaar in evenwicht. Nu is sprake van beleidsconcurrentie, lopen de taken door elkaar heen.

Het professionaliseringsmodel

Het professionaliseringsmodel



ALV: algemene ledenvergadering

AB: Algemeen bestuur

DB: dagelijks bestuur

LR: Ledenraad, een ledenraad is een vertegenwoordiging van alle leden

- Het model dat uit het boek van Huizinga komt, geeft de bestuurlijke professionalisering van verenigingen weer.
- Links staat de vereniging zoals een vereniging ontstaat. Het bestuur is zowel verantwoordelijk voor het bestuur als de uitvoering.
- Daarna komt voor de uitvoering een bureau onder leiding van een directeur.
- Hoe verder naar rechts wordt opgeschoven hoe meer het bestuur op hoofdlijnen gaat besturen.

Scenario 3: Doel

- We richten ons op een nieuwe bestuurlijke inrichting;
- Waarbij voldoende binding bestaat met de hengelsportverenigingen;
- Met oog voor vernieuwing en lokale gerichtheid;
- De rollen, taken en verantwoordelijkheden verduidelijken, vooral als het gaat om bestuur, toezicht, controle en advisering, binnen Sportvisserij Nederland;
- De bestuurder mag geen belang hebben, direct dan wel indirect, met een concurrerende organisatie. (belangenverstrengeling: nieuwe wet Bestuur en Toezicht Rechtspersonen). Bij het toezicht moet helder zijn welk toezicht vooraf en welk toezicht achteraf plaatsvindt;
- In dit model bestaat het bestuur van Sportvisserij Nederland uit personen die op basis van een functieprofiel/kwaliteit zijn gekozen;
- De doorkoppeling van federatiebestuurder naar bestuurder in het hoofdbestuur wordt losgelaten. Wel wordt gezorgd voor een voldoende spreiding in het bestuur naar regio. Het is onwenselijk wanneer de bestuurders allen uit dezelfde regio komen.

Scenario 3: Mogelijkheden

- Een bedrijfsmatig model op het niveau van Sportvisserij Nederland met een Raad van Toezicht en een directeur/bestuurder;
- Is er alleen sprake van een bestuur en geen Raad van Toezicht dan voert het bestuur alle bestuurlijke taken zelf uit en is hier ook ten volle verantwoordelijk voor. Het bestuur is gelijk ook toezichthouder op de uitvoering. De Algemene Leden Vergadering, het Bondsbestuur en de Directie vormen samen het totale bestuursorgaan van Sportvisserij Nederland;
- De uitdaging is om goed samen te werken. De Beroepsorganisatie weet zich voor het uitvoeren van zijn taken gesteund door een goed opererende bestuurlijke organisatie, die gedragen wordt door de achterban;
- (Ook) om het bestuurlijk model meer zuiver te (kunnen laten) werken is het zinvol een besluitvormingsproces in te regelen waarbij de verschillende erkende gremia veel ruimte krijgen om te adviseren (pas toe of leg uit) bij beleidsvoorstellen en zelf beleidsvoorstellen in te kunnen dienen.

Analyse scenario 3

Probleemanalyse

- Sportvisserij Nederland/federatie/ in onbalans
- Bestuur schuurt met Wet Bestuur en Toezicht Rechtspersonen (WBTR)
- Voorwaarde; houden van draagvlak en regionale kleur in bestuur

Nog steeds:

- Onduidelijke regionale indeling
- Bestuurlijke drukte
- Bestuurlijk niet overal op sterkte
- Representativiteit laat te wensen over t.a.v. verschillende belangengroepen, waaronder hengelsportverenigingen.
- Draagvlak: De gedragenheid van de besluitvorming door hengelsportverenigingen is beperkt omdat een directere inbreng en besluitvorming van onderaf (sportvissers en hengelsportverenigingen)/ directe democratie ontbreekt.

Voordelen

- Meer heldere taak/rolverdeling, meer zuivere "checks and balances"
- Gehandeld indachtig de WBTR
- Betere scheiding, minder schurende belangen
- Intern grote mate van herkenbaarheid

Scenario 3: Achtergrond

- In dit scenario gaat het om een andere bestuurlijke inrichting van het hoofdbestuur binnen Sportvisserij Nederland. In dit scenario lossen we met name de schurende bestuurlijke rollen op, indachtig de Wet Bestuur en Toezicht Rechtspersonen. Toezicht houden op jezelf (zowel een bestuurlijke afvaardiging in het bestuur als in de algemene ledenvergadering) wordt in de regel als te weinig krachtige “checks and balances” ervaren. Hoewel binnen het hoofdbestuur iedere bestuurder zitting heeft zonder last en ruggespraak (dus zonder terug te moeten naar de achterban), is het in de praktijk regelmatig zo dat er juist wel sprake is van last en ruggespraak. De ene pet (het dienen van het collectieve belang van geheel Sportvisserij Nederland) schuurt geregeld met het belang van bestuurder van een federatie.
- Deze problematiek kan worden opgelost door te kiezen voor een bestuur dat niet direct bestaat uit bestuurders van federaties, maar door bestuurders die (en dat geldt als voorwaarde voor zitting in het bestuur) zorg draagt voor draagvlak voor de besluitvorming bij die gremia die ook direct in de belangen worden geraakt. Deze gremia krijgen een versterkt adviesrecht. Het bestuur neemt dit advies in beginsel over.

Scenario 3: Uitgangspunten

- In dit scenario zijn de uitgangspunten dat het bestuur de besluitvorming beheerst, de belangen van alle belanghebbenden! (sportvissers, hengelsportverenigingen, federaties, externe stakeholders) afweegt, intern goed toezicht houdt op de uitvoering en goed informeert/communiqueert en verantwoording aflegt over het gevoerde beleid.
- Het gaat erom dat het bestuur zijn eigen functioneren optimaal inregelt, passend bij de organisatie en regelmatig het functioneren evalueert en ook door-ontwikkelt.
- Voorbeeld. Er wordt aangegeven in het meerjarenplan dat er een oplossing moet worden gevonden voor sportvissers uit de grensstreek bijvoorbeeld in het kader van handhaving. Dit besluit raakt mogelijk het collectief (afdrachten) maar zeker de belangen van die federaties in de grensstreek. Zij krijgen dan een versterkt adviesrecht dat moet worden overgenomen (tenzij hier zwaarwegende bezwaren tegen zijn).
- Veiligheidskleppen: bestuurders, sterke regionale verscheidenheid, goede selectiecommissie, met elkaar afgesproken en gedeelde selectie-functie-criteria, draagvlak besluitvorming, goede regionale verbinding is voorwaardelijk/noodzakelijk. Er kan worden afgesproken dat er een weg terug is, bijvoorbeeld in een convenant.

Scenario 3: Overwegingen

- Overwogen kan worden om op termijn naar een Raad van Toezicht en een directie/bestuurder te gaan. Waardoor een intern toezichthoudend orgaan ontstaat . Vooral grotere verenigingen bewegen deze kant op (denk aan de KNVB, Vogelbescherming Nederland e.d.).
- De Raad van Toezicht houdt toezicht op de directie/bestuurder (beheer en beleid) en fungeert als sparringpartner van de directie /bestuurder. De Raad van Toezicht let goed op de risico's en kijkt ook naar de resultaten en of de wetten en regelgeving goed worden nageleefd. Integriteit is ook een onderwerp dat de Raad van Toezicht goed in zicht moet houden. De Raad van Toezicht wordt benoemd door de algemene ledenvergadering. Wanneer een ander bestuursmodel tot de scenario's behoort dient dit model nader te worden uitgewerkt. Het kan goed werken, mits aan de voorwaarden (goede profielschetsen, goed ingeregeld draagvlak-besluitvormingsproces, gestroomlijnde processen) is voldaan.

Scenario 4

Herijking van de representativiteit en verhoudingen

Scenario 4 : Uitgangspunten

- Verbreding van de inbreng van leden bij alle onderliggende geledingen is belangrijk.
- Gedacht kan worden aan een algemene ledenvergadering/ledenraad van meer personen (bijvoorbeeld 75), waardoor een zo breed gedifferentieerde vertegenwoordiging ontstaat van enerzijds de federaties en anderzijds bijvoorbeeld (groepen) hengelsportverenigingen en (groepen) sportvissers.
- Denk ook aan panels en diverse brede thema/ discussiebijeenkomsten per jaar voor een zo breed mogelijk publieke inbreng en discussie.
- In dit scenario ontstaat een bredere en meer directe ledendemocratie van onderaf.
- Direct lidmaatschap van sportvissers is een voordeel, naast meer/betere ledendemocratie, zorgt het ook voor het beter kunnen toepassen van reglementen en de mogelijkheid van plaatsing op 'een zwarte lijst', bijvoorbeeld als sprake is van overtreding van normen van dierenwelzijn of andere misdragingen.
- Sportvissers blijven gewoon lid bij de hengelsportverenigingen. Het betreft een dubbel lidmaatschap.
- Dit betekent –dus- niet dat alle sportvissers ook direct een (grote) stem hoeven te krijgen. In de structuur is het van belang dat representatie bestaat. Dit kan ook door alle sportvissers onder te brengen in een platform en daaruit een of enkele vertegenwoordigers te selecteren.
- Hetzelfde kan opgaan voor de hengelsportvereniging. Door hengelsportverenigingen meer directe democratie te gunnen, is het mogelijk om een betere vertaling te maken naar collectief beleid. Hengelsportverenigingen kunnen onderling verschillen, bijvoorbeeld in grootte, in doelgroep, met/zonder viswater, soort water enz. Al naar gelang de verschillende belangen, kunnen zij ondergebracht worden in een specifieke groep.

Analyse scenario 4

Probleemanalyse

- Te weinig democratisch in de zin van serieuze inbreng van onderaf.
- Hierdoor ook minder herkenbaarheid/draagvlak/argumentatie voor besluitvorming van boven naar beneden.

Voordelen

- Betere vertegenwoordiging ledengroepen: de verschillende (belangen)groepen worden gehoord en middels stemrecht/advisering serieus genomen.
- De gedragenheid van de besluitvorming door hengelsportverenigingen kan worden vergroot, omdat een directere inbreng en besluitvorming van onderaf (sportvissers en HSV's) ontstaat. Sportvissers tevens lid van Sportvisserij Nederland.
- Dit hoeft niet te betekenen dat alle sportvissers/hengelsportverenigingen stemrecht krijgen op de algemene ledenvergadering van Sportvisserij Nederland. Immers alle leden kunnen worden ondergebracht in een platform, waarbij de leden een of meerdere personen afvaardigen voor de algemene ledenvergadering en het stemrecht uit te oefenen.
- Stemrecht/invloed: in dit scenario moet goed worden gekeken naar de stemverhoudingen. Steeds vaker gaan verenigingen over tot het "one-man-one-vote" principe. Dat sprake is van een grote achterban, zegt niets over de grootte van de problematiek. Dit geldt zeker ook op federatief niveau. Kleinere federaties staan niet in alle gevallen voor minder problemen, omdat ze nu eenmaal kleiner zijn.
- Er ontstaat een andere dynamiek in de organisatie, doordat geluisterd wordt naar de belangen van belangrijke stakeholders. Ik kan zelfs gedacht worden aan kwaliteitszetels, bijvoorbeeld vanuit externe stakeholders.

Scenario 4: Achtergrond en overwegingen

- Iedere vereniging is op dit moment bezig om zich zo dichtbij mogelijk rond de doelgroep, de sportvisser te organiseren. De hengelsportverenigingen staan daar nog het dichtste bij, al is niet iedere sportvisser even actief als lid. Sommigen zijn meer een consument (willen alleen een vispas) en nemen geen deel aan verenigingsactiviteiten. Toch willen we weten wat de sportvisser, of groepen sportvissers willen. Denk aan het ontwikkelen van jeugdbeleid, opleiding/training, aanvoer van nieuwe vrijwilligers. Hiertoe is direct contact noodzakelijk.
- Ook hengelsportverenigingen geven aan (Mulier) dat zij (op onderdelen) meer invloed wensen. Dit is te regelen via een afvaardiging in de algemene ledenvergadering (omdat gesproken wordt over een afvaardiging van en niet alle hengelsportverenigingen kunnen deelnemen, noemen we de algemene ledenvergadering dan een ledenraad).
- Overwogen kan worden om de invloed in te regelen, op zodanige wijze dat wordt recht gedaan aan alle belangen, waaronder die van de federaties. Op deze wijze wordt de stem gehoord van bepaalde belangengroepen en hierdoor verbetert in de regel de kwaliteit en gedragenheid van besluitvorming.

Scenario 4: Achtergrond en overwegingen (2)

- Door een andere representatie in te regelen wordt tegemoet gekomen aan bepaalde wensen van (groepen) sportvissers, hengelsportverenigingen, maar kan ook worden gedacht aan andere bloedgroepen, bijv. externe partijen of bijvoorbeeld bepaalde expertise (ICT, dierenwelzijn). Dit al naar gelang deze belangen/expertisegebieden als wenselijk worden gezien. Gedacht kan worden aan de organisatie/inregeling van een selectiecommissie, om ervoor zorg te dragen dat die personen als vertegenwoordiger worden gekozen die voldoen aan een aantal eisen. Bestuurders zijn te vinden, mits goed contact ontstaat met de achterban.
- De vereniging komt meer in evenwicht, er is een strakker handhavingskader in te regelen, stemmen worden gehoord die anders niet worden gehoord. Werknemers kunnen aansluiten bij (vergaderingen) van deze "fora" zodat de uitvoering scherper kan worden afgestemd op de doelgroep en meegenomen kan worden in de beleidsvoorbereiding, bij bijv. nieuwe thematiek of probleemgebieden.

Scenario 5

Eenheid van beleid

Scenario 5: Uitgangspunten

- Er is veel bestuurlijke drukte;
- Dit vereist samengaan van de organisaties, waarbij sterke autonomie wordt geregeld in de regio, waardoor tot één overkoepelende op hoofdlijnen sturende en ondersteunende organisatie kan worden gekomen:
 - Door één bestuur en werkorganisatie worden slagvaardigheid en daadkracht vergroot;
 - Personeel vormt één organisatie maar wordt regionaal aangestuurd bij regionale uitvoeringstaken;
 - Eenvoudig kunnen efficiency voordelen worden gerealiseerd (meer, beter, goedkoper);
 - Alles staat of valt dan met vertrouwen in elkaar en dat voldoende draagvlak bestaat voor besluitvorming;
 - Dit ontstaat (zoals eerder gesteld) door het draagvlak in te bedden in de structuur en werkmethodek.
- Inzet van kwantiteit en kwaliteit van menskracht kan deels vast en deels flexibel worden ingebracht;
- Het is makkelijker accountmanagement in te zetten;
- Belangenbehartiging: nationaal, regionaal en lokaal, kan beter worden ingebed;
- Regionaal bestuur krijgt -juist- ruime mogelijkheid binnen de hoofdkaders beleid te voeren;
- Hiervoor beschikken zij over eigen budget (geoormerkt geld);
- Op landelijk niveau gaat het om de hoofd-kaders die geüniformeerd moeten worden;
- Uitvoering landelijke belangenbehartiging, communicatie, super-specialisme, specialismen, ondersteunende diensten Gedacht kan worden aan een of twee directeur (bestuurders/directie, indien gekozen wordt voor een Raad van Toezichtmodel), afdelingshoofden en (regionale) directeuren. In gezamenlijkheid vormen zij het management-team.

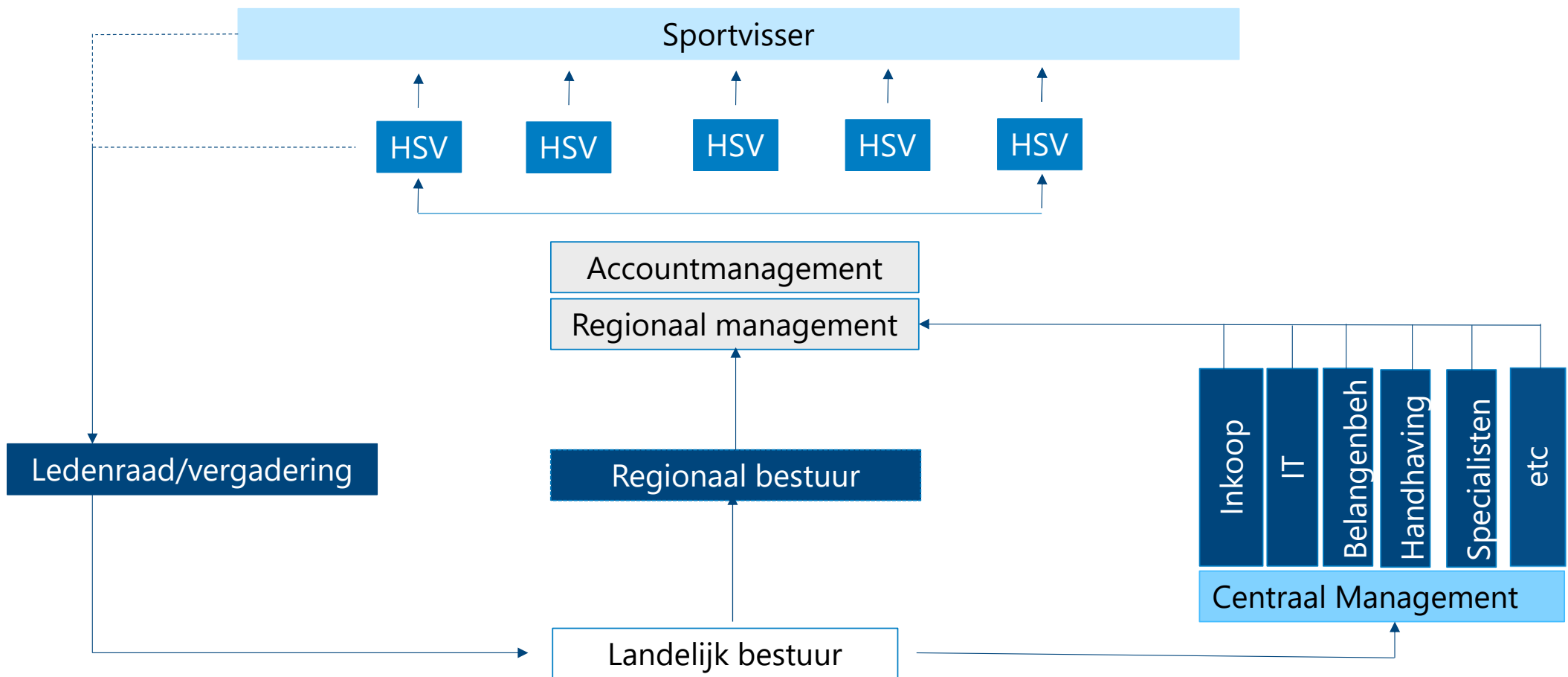
Analyse scenario 5

Probleemanalyse

- Geen eenheid in beleid, geen uniformering;
- Bestuurlijke drukte;
- Te weinig slagvaardig, daadkrachtig en efficiënt.

Voordelen

- Betere meer duidelijkere rolverdeling is mogelijk
- Regionale indeling logischer maken (-meerdere- provincies?)
- Minder overlap
- Efficiënter
- Minder bestuurlijke drukte i.v.m. een of twee algemene ledenvergaderingen
- Eén organisatie wordt in het leven geroepen, waarbij centraal (op hoofdlijnen) minimale kwaliteitseisen worden uiteengezet, waarbinnen ieder kantoor/regio op regionaal niveau zijn eigen vrijheid/kleuring invulling geeft. Er is grote autonomie in de uitvoering binnen kaders op hoofdlijnen op regio niveau.
- Voorbeeld: er komt vrijwilligersbeleid waarbij als uitgangspunt geldt dat iedereen in dezelfde functie dezelfde vergoeding krijgt. Iedere regio kan/mag binnen dit kader eigen vrijwilligersbeleid ontwikkelen.
- Er blijft een sterke regionale binding bestaan.
- Er komt 1 centraal personeelsbeleid op hoofdlijnen (1 CAO, functie indeling, enz.). Gedacht kan worden aan een vaste schil van medewerkers (in de regio) en een flexibele schil van medewerkers die in te zetten zijn voor verschillende regio's.



Scenario 5: Achtergrond en overwegingen

Aan alle punten die eerder zijn genoemd in de probleemanalyse wordt tegemoetgekomen:

- Voorwaardelijk is een grote autonomie van de regio's (die logischer zijn ingedeeld).
- Een herijking van de besturen, waardoor iedere federatie zo eerlijk mogelijk kan beschikken over bestuurlijke slagkracht en een voldoende uitvoeringsorganisatie.
- Gesproken moet worden over de stemverhoudingen. Ledenvergaderingen op regionaal niveau kunnen worden georganiseerd (maar hoeft niet).
- Daarnaast of daar in de plaats van, kunnen meer thematische of kennis/opleidingsbijeenkomsten worden georganiseerd en kan gesproken worden over de financiële verantwoording van regionale gelden. Daar zijn de afdelingen/regio's zonder rechtspersoonlijkheid vrij in.

Scenario 5: Achtergrond en overwegingen (2)

- Gelden zijn geormerkt voor de regio;
- Er zijn afspraken op hoofdlijnen, daarbinnen kleurt de eigen organisatie-eenheid de invulling en uitvoering en geeft daar ook leiding aan;
- Activiteiten vinden dicht bij de hengelsportverenigingen en sportvissers plaats;
- Er is een personele organisatie met een functiegebouw en 1 CAO, maar op regionaal niveau wordt aangestuurd.;
- De regionale directeuren geven dus leiding aan de medewerkers die regionaal werken. Gedacht kan worden aan vaste medewerkers op regionaal niveau en een flexibele schil van medewerkers die inzetbaar zijn voor andere regio's. Hier moet het personeel bij betrokken worden;
- Producten/dienstenaanbod kan beter worden afgestemd op de sportvisser/hengelsportvereniging.

Ons advies

Ons advies: Opmaat in fasen naar scenario 5

Stappenplan

Op basis van het voorgaande wordt geadviseerd **achtereenvolgens** de volgende stappen te zetten en bij iedere stap aandacht te besteden aan veiligheidskleppen:

1. Al lerende samenwerken langs andere besluitvormings- en aansluitende werkprocessen;
2. Bestuurlijk model: Een onafhankelijk landelijk bestuur bij de landelijke organisatie, wel tegelijkertijd een werkmethoediek inrichten om voldoende draagvlak te creëren;
3. Meer inbreng van (groepen) hengelsportverenigingen en (groepen) sportvissers. Verbreding van de ledenvergadering van de landelijke organisatie, indeling naar regio's (huidige federaties), naar belangengroep (jeugd), kennis/ervaring (waterbeheer/ICT);
4. Ledendemocratie en grip op controle/handhaving (schorsing bij de een leidt tot schorsing binnen hele organisatie). Sportvissers als lid van hengelsportverenigingen automatisch lid van landelijke organisatie. Zij blijven en worden altijd lid van een hengelsportvereniging.
5. Samenvoeging van federaties en Sportvisserij Nederland tot één ondersteunende koepelorganisatie (één werkorganisatie, wel met regionale besturen voor regionale verbinding en met geormerkt budget voor deelbeleid en -uitvoering 'regionale accenten). Er blijven besturen/directies op regionaal niveau. Het worden afdelingen zonder rechtspersoonlijkheid. Op uitvoeringsniveau wordt meer thematisch contact gezocht en onderhouden met verenigingen.
6. Samenvoeging van federaties en Sportvisserij Nederland tot één koepelorganisatie (één werkorganisatie en huidige regionale bestuurders zorgen voor regionale verbinding);
7. Dit vereist besluitvorming in de ledenvergaderingen, waarbij inspraak van medewerkers, ondernemingsraad van belang is. Vervolgens gaat het ook om een inrichtingsplan en een personeelsplan. Dit vergt minimaal circa een jaar en vergt specifieke externe ondersteuning.
8. Meer samenwerking, herkenbaarheid, sterke uitvoeringskracht op de juiste niveaus en efficiency.
9. Pilots om te kijken wat wel of niet werkt.

Inhoud / Thematiek (1)

Handhaving

- Naleving van gedrags- en visserijregels is voor de sportvisserij vanwege de maatschappelijke acceptatie groot belang.
- Handhaving moet zo dicht mogelijk bij de sportvisser georganiseerd worden
- Regelingen over de vergoedingen, inkoop uitrusting, verzekeringen kan het beste centraal worden geregeld.
- Communicatie van en vanuit zeven federaties en Sportvisserij Nederland leidt tot onduidelijkheid en versnippering van de boodschap en is soms zelfs tegenstrijdig.
- Geadviseerd wordt de centrale strategische communicatie op landelijk niveau (intranet) vanuit de landelijke werkunit te organiseren.

Opleiding bestuurders/ vrijwilligers hengelsportverenigingen

- Opleidingen/trainingen voor bestuurders/ vrijwilligers/werknemers kan het best effectief en efficiënt vanuit de centrale werkunit plaatsvinden;
- Tevens kunnen voor ontwikkeling en uitvoering externe partijen worden ingeschakeld of meer worden verbonden met trainingen die al door derden worden aangeboden (bijv. in de sportwereld).

Belangenbehartiging:

- Op dit moment wordt vooral ingezet op visrechten, viswater en visstand (direct eigenbelang hengelsport). De hengelsport kan en moet zich meer inzetten, profileren en verbinden met andere partijen (overheden, de wereld van sport-, natuur- en gezondheidsorganisaties). Profileren op toegevoegde waarde voor de maatschappij leidt tot meer steun, mogelijkheden en maatschappelijke verankering. Sportvisserij Nederland kan nog meer doen op sociaal maatschappelijke activiteiten (doelen samenleving). Het gaat om het toekomstbestendig houden van de organisatie en de maatschappelijke acceptatie voor sportvissen en alles wat daarmee samenhangt in Nederland. Bijvoorbeeld: In het nieuwe model gaat het om een plan met kernboodschappen op hoofdlijnen. Wat betekent dit op (inter)nationaal niveau, wat op provinciaal, waterschapniveau en op gemeentelijk niveau en wie doet dan wat. Het versterken van de kern-boodschappen is key en dat goede terugkoppeling plaatsvindt indien gesprek(ken hebben plaatsgevonden).

Inhoud / Thematiek (2)

Visrechten

- Het behoud van de huidige systematiek van visrechten/ visserijwet is cruciaal voor de hengelsportorganisaties en daarmee voor de sportvissers en de sportvisserij.
- Verenigingen hechten aan het bezit van visrechten. Zij dragen daar zorg voor de visstand, de bereikbaarheid, eventuele voorzieningen en het toezicht. Activiteiten en viswateren geeft hun identiteit en verbinding met sportvissers.

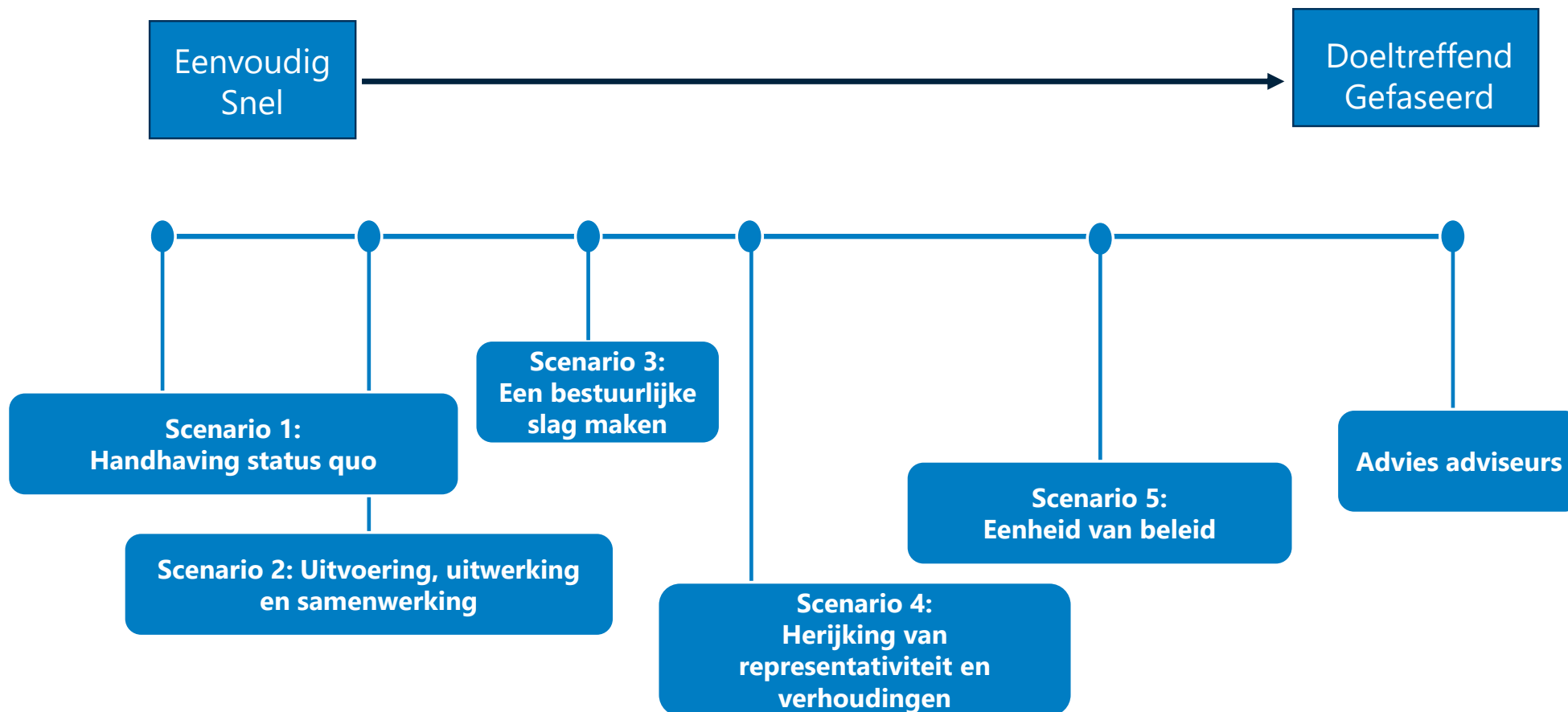
Werknemers

- In het hele traject hebben wij als adviseurs veel zorgen van medewerkers gehoord. Zij vinden elkaar in de passie voor het vak en zijn vaak al lang bij de organisatie betrokken.
- Een goede werkorganisatie betekent veiligheid voor werknemers. Betekent dat zij serieus genomen worden, dat er geluisterd wordt.
- Zij doen mee, hebben inspraak, worden gehoord, zijn betrokken en dragen verantwoordelijkheid. Werknemers gedijen bij veel ruimte voor een eigen invulling binnen de kaders die zijn gesteld.
- Er kan meer en beter aandacht worden besteed aan ontwikkelperspectieven, persoonlijke ontwikkelplannen, heldere functieomschrijvingen, een flexibele schil, en doorstroming in functies en indien daar behoefte aan bestaat aan inzet voor verschillende regio's. (bij scenario 5);

Delen viswateren

- De sportvisser wil uiteindelijk dat hij/zij met 1 vispas overal kan vissen.
- Het delen van viswateren en de samenbundeling/ samenwerking van alle hengelsportorganisaties met het doel de sportvisser en de hengelsportvereniging te faciliteren is een belangrijk punt.
- Enorm veel viswateren worden thans reeds gedeeld. Een zekere rust en een pas op de plaats lijkt op dit moment verstandig.
- Hier dient de organisatie een verdere visie op te ontwikkelen.

Scenario's



Planning

- 5 juni: Presentatie aan landelijk bestuur;
- Half juni/ half augustus: Discussie in het land door adviseurs met bestuur en medewerkers federaties, verenigingen en Sportvisserij Nederland; ophalen reacties, aanvullingen en wijzigingen;
- Half augustus: advies van adviseurs aan landelijk bestuur over te nemen eerste stap(pen);
- Tweede helft augustus: (extra) landelijke bestuursvergadering over voorstel aan ALV 2/10/2021;
- 1 september verzending aanvullende stukken ledenvergadering 2 oktober;
- 2 oktober ledenvergadering Sportvisserij Nederland;
- Mogelijk (?): werven onafhankelijke bestuursleden en wellicht verbreding van de ledenvergadering/ledenraad; te benoemen in een extra ledenvergadering eind januari 2022;
- Eventuele vervolgstappen in ledenvergadering mei/ juni 2022;
- Afronding in 2023.



Sportvisserij
Nederland

Bedankt voor uw aandacht.