

1. Achtergrond

De sportvisserij is voor vele mensen in Nederland van groot belang. 1,7 miljoen Nederlanders genieten van sportvissen als laagdrempelige vorm van recreatie en natuurbeleving. Mogen vissen, goed en toegankelijk viswater, een goede visstand en een positief imago ofwel draagvlak in de samenleving zijn voor de sportvissers van wezenlijk belang. De sportvisserij heeft een unieke positie doordat zij vele mensen verbindt met het leven onder water en dat zij zich via hun organisaties voor het onderwaterleven inzetten. De sportvisserij draagt daarnaast bij aan maatschappelijke doelen: mensen gezond houden (tegengaan zorgkosten), integratie voor kansarme groepen of voor mensen met een beperking, bestrijden eenzaamheid, kinderen weer buiten laten spelen en verbinden met de natuur, natuurontwikkeling en zelfs aan de economie door alle bestedingen van de sportvissers en het visterisme.

De hengelsportorganisaties zetten zich hiervoor in met duizenden vrijwilligers en ca. 100 medewerkers. De hengelsport doet het goed en er zijn continu mooie, vernieuwende initiatieven door de 750 lokale hengelsportverenigingen, ondersteund en begeleid door de zeven professionele regionale federaties en Sportvisserij Nederland.

Maar de hengelsport is in onze verstedelijkte samenleving steeds minder vanzelfsprekend. De maatschappelijke acceptatie staat vanwege dierenwelzijn -vooral in het westen van het land / verstedelijkte gebieden- onder druk. Tegenstanders roeren zich met grote regelmaat en hun bestuurlijke/ beleidsmatige positie breidt zich naar alle overheidslagen uit. Het aantal beleids-, inrichtings- en beheerplannen waarbij dierenwelzijn een steeds prominentere plek inneemt, maar ook andere beperkingen én kansen spelen, neemt toe. Daarop moet een krachtige inbreng worden geleverd. Veel verandert in snel tempo: de samenleving, behoeften aan dienstverlening bij sportvissers en hengelsportverenigingen, communicatie etc.

Dit vraagt veel van de basisorganisaties, de lokale hengelsportverenigingen, en van de ondersteunende professionals, de federaties en Sportvisserij Nederland. Sterke lokale aanwezigheid, zichtbaarheid en actie is cruciaal. Maar ook de hengelsportverenigingen staan onder druk. Hun aantal is de afgelopen tien jaar afgenomen met zeker 132 (2010: 880 en 2020: 748 verenigingen). Het werven van bestuurders en vrijwilligers, vernieuwing en verbreding van activiteiten en het leveren van een inbreng binnen de samenleving daar waar nodig vormt voor velen een probleem. Hengelsportverenigingen verschillen onderling aanzienlijk van elkaar. Er zijn ook -soms hele grote- verenigingen die zeggen het goed op orde te hebben. Over het algemeen is aanscherping, versterking en differentiatie van de ondersteuning, opleiding en begeleiding door federaties en Sportvisserij Nederland nodig.

De huidige viertraps organisatiestructuur van sportvissers <-> verenigingen <-> federaties <-> Sportvisserij Nederland dateert uit 1975. Tijd voor herijking om te bezien of de structuur nog toekomstbestendig is, teneinde de komende jaren zo optimaal mogelijk, gewenste ondersteuning aan sportvissers en hengelsportverenigingen te kunnen leveren en de positie van de sportvisserij in de samenleving te kunnen behouden en versterken.

Belangrijk is een hedendaagse organisatie die goed en democratisch met elkaar is verbonden, waarbij voldoende draagvlak bestaat voor de besluitvorming en die slagvaardig, wendbaar en flexibel is, die daadkrachtig is, effectief en efficiënt kan inspelen op ontwikkelingen in de 'markt'. Voor de sportvissers en hun hengelsportverenigingen.

2. Inventarisatie behoeften

Eind 2017 is door Sportvisserij Nederland en de federaties een proces gestart voor mogelijke ontwikkeling van de hengelsportorganisatie, met name gericht op de overkoepelende en ondersteunende federaties en Sportvisserij Nederland.

Adviesbureau Hiemstra & de Vries heeft een eerste traject geleid en een rapport opgeleverd (Toekomst van de hengelsport, inventarisatie en advies over organisatie van de hengelsport, Hiemstra & De Vries, oktober 2018). Uit deze inventarisatie onder bestuurders en medewerkers van de zeven federaties en van Sportvisserij Nederland kwamen de volgende conclusies:

- Er is niet één organisatie, maar acht afzonderlijke organisaties;
- Er ontbreekt een gedeelde visie;
- Veel gaat top-down;
- Inbreng en zeggenschap door sportvissers en verenigingen is beperkt;
- Er is onduidelijkheid in besluitvorming;
- De rolverdeling is niet helder;
- Er heerst bij veel bestuurders en medewerkers wantrouwen, voortkomend uit voorgaande punten en optredend bij veranderingsprocessen.

En verder

- Veel bestuurlijke drukte (veel lagen), veel 'dubbele petten' en besturen zijn niet overal op volle sterkte;
- Gebrek aan uniformiteit in beleid, het wiel wordt geregeld opnieuw uitgevonden;
- Gebrek aan uniformiteit en koppelingen qua inrichting en uitvoering (CAO, administratie, automatisering, regelingen), zaken worden acht keer afzonderlijk gedaan;
- Gebrek aan duidelijke scheiding van bevoegdheden bestuur/toezicht/controle.

Vervolgens zijn vanaf maart 2019 wij - Marjan Olfers en eerst Berend Rubingh/ thans Jan Has - als externe adviseurs voor het vervolg van het organisatieontwikkeling proces ingeschakeld. Tot nu zijn tal van gesprekken door ons gevoerd om informatie op te halen, ons advies op te stellen en dit te toetsen met bestuurders van hengelsportverenigingen, federaties en Sportvisserij Nederland en met medewerkers van federaties en Sportvisserij Nederland (helaas door corona deels digitaal). Een dergelijk traject doorlopen via teams-vergaderingen is niet ideaal.

Tevens is tijdens dit traject kennisgenomen van de volgende rapporten en presentaties:

- Wat wil de sportvisser? Een onderzoek naar de wensen en behoeften van aangesloten sportvissers in Nederland anno 2016, Mulier Instituut, maart 2017;

- Hengelsportverenigingen over taken en structuur van federaties en Sportvisserij Nederland, Mulier Instituut, mei 2019;
- Brief gezamenlijke voorzitters van zeven grote hengelsportverenigingen, november 2019;
- Presentatie Reactie plan nieuw vergunningstelsel Groot-Rotterdam, Sportvisserij Nederland, geen datum;
- Presentatie doelen sportvisserij Jaarplan 2020, Sportvisserij Nederland, geen datum;
- Presentatie maatschappelijke acceptatie sportvisserij, Sportvisserij Nederland, geen datum;
- Presentatie verbinding grote verenigingen, Sportvisserij Nederland, geen datum;
- Jaarverslagen 2018 -2020, Sportvisserij Nederland.

Uit het onderzoek onder de hengelsportverenigingen kwam dat zij graag meer inspraak/betrokkenheid bij besluitvorming zouden zien

Ook uit gesprekken met diverse, vaak grotere verenigingen bleek onvrede over de inspraak en zeggenschap, de verkregen dienstverlening, de hoogte van de afdrachten en wat voor henzelf overblijft en over het beleid ten aanzien van visrechten

Bij de ontwikkeling van ons advies -de vijf scenario's- is steeds gereflecteerd op voornoemde input en is het uiteindelijke doel:

Dat sprake is van een gedeelde visie, die gedragen wordt als organisatie als een geheel, waarbij centraal geregeld is wat moet en decentraal wat kan (ofwel decentraal staat voorop), waar helderheid bestaat in de besluitvorming, de rol- en taakverdeling duidelijk is en een cultuur bestaat van vertrouwen, openheid, dus een open aanspreekcultuur bestaat, sprake is van eenheid in verscheidenheid, waarbij we elkaar vinden in de gezamenlijke missie.

Aanvullende aandachtspunten

Verder zijn bij de ontwikkeling van de scenario's een aantal aanvullende aandachtspunten betrokken.

1. De werkgelegenheid is niet (!) in het geding;
2. Rekening houdend met de Wet bestuur en toezicht rechtspersonen (WBTR);¹
3. Code "good governance" binnen de sport. NOC*NSF, zolang Sportvisserij Nederland is aangesloten bij NOC*NSF als lid zal Sportvisserij Nederland zich dienen te conformeren aan de minimale kwaliteitseisen van NOC*NSF;
4. Versterken lokale binding en ondersteuning is van cruciaal belang.

Ad 1. Voor iedere werknemer is plaats in de nieuwe organisatie. Helaas zijn specifieke thema's (bijv. een personeel/inrichtings/plan met name relevant voor scenario 2 als gewerkt wordt via de

¹ Zie ook het Bruil-arrest, ECLI:NL:HR:2007:BA0033 29/06/2007 waarin is bepaald door de Hoge Raad (het hoogste rechtscollege) dat een tegenstrijdig belang zich voor kan doen wanneer een bestuurder nauw betrokken is bij een andere rechtspersoon. De belangen van verschillende rechtspersonen hoeven niet parallel te lopen en het hangt van de omstandigheden af of een tegenstrijdig belang bestaat.

daar genoemde optie en zeker ten aanzien van scenario 5 nog niet verder uitgewerkt. Hier geven wij nadere invulling aan in het vervolgproces. Dit dient een traject te worden met een hiertoe deskundige nadrukkelijk in samenwerking met werknemers, waarbij rekening moet worden gehouden met zowel de medewerkers van federaties als van de medewerkers in Bilthoven.

Ad 2. De Wet Bestuur en Toezicht Rechtspersonen (WBTR) richt zich op de kwaliteit van bestuur en toezicht. Een bestuur dient het belang van de rechtspersoon. Wanneer een bestuurder actief is als bestuurder bij een andere rechtspersoon kan sprake zijn van schurende of tegenstrijdige belangen. Stel een bestuurder is lid van het bestuur van sportvisserij Nederland en is tevens bestuurder van een federatie, dan dient hij/zij zowel het collectieve belang van Sportvisserij Nederland te dienen -volgens de wet- als het collectieve belang van de federatie -volgens de wet-. De ervaring leert dat deze belangen niet parallel hoeven te lopen. De ene federatie beleeft dit meer dan een andere federatie. Wanneer de belangen niet parallel lopen, kan dat leiden tot problemen wanneer een bestuurder van de federatie het belang van de federatie voor laat gaan op het belang van Sportvisserij Nederland en vice versa. Wanneer een bestuurder ook betrokken is als bestuurder bij een andere rechtspersoon en, of wanneer sprake is van een eigen belang, kan dus een tegenstrijdig belang bestaan. Dit zal vanwege de eis van goed bestuur, zoveel als mogelijk is, vermeden moeten worden. NB: Ook vanwege de eventuele aansprakelijkheid als bestuurder. De wet spreekt het bestuur als collectief aan. Een bestuurder moet altijd het belang van de rechtspersoon (de vereniging) dienen.

Ad 3. Sportvisserij Nederland is aangesloten bij NOC*NSF. Dit betekent dat Sportvisserij Nederland zolang en in zoverre Sportvisserij Nederland lid is, moet voldoen aan de minimale kwaliteitseisen van NOC*NSF. Op dit moment geldt als eis:

- *“De organisatie kent binnen haar grenzen geen zelfstandige of autonome geledingen die eigen beleid (kunnen) bepalen dat kan afwijken van het door de ALV vastgestelde beleid”;*
- *Indien uw organisatie regionale geledingen kent (naast de aangesloten lokale sportverenigingen) die een zelfstandige rechtspersoon zijn [binnen Sportvisserij Nederland zijn dat de federaties], is er in de statuten van zowel de landelijke bond als van de regionale geledingen [federaties] expliciet geregeld dat de regionale geledingen [federaties] zich moeten confirmeren aan het beleid van de landelijke bond.”*

Toelichting: NOC*NSF (bestaande uit alle aangesloten sportbonden) stelt deze eis omdat NOC*NSF het niet wenselijk acht dat organisatieonderdelen afwijken van het centraal binnen een sportbond vastgestelde beleid.² Niet voldoen aan deze kwaliteitseis kan op den duur consequenties hebben voor het lidmaatschap en eventuele bijdragen van NOC*NSF.

Daarnaast wordt het financieel potentieel van NOC*NSF (subsidies vanuit gelden Nederlandse Loterij) nu niet volledig benut, omdat alleen gekeken wordt naar Sportvisserij Nederland (qua omzet en medewerkers) en niet naar de federaties.

Praktijk: Veruit de meeste sportbonden hebben afscheid genomen van de *rechtspersoonlijkheid* van regio's (ook wel bij andere bonden districten of gewesten genoemd). Deze sporten kennen echter nog steeds een sterke lokale verankering, soms omdat de regio's nog wel functioneel

² Voor de transparantie: Marjan Olfers is niet betrokken geweest bij deze in dit stuk genoemde kwaliteitseisen. Zij was betrokken bij de kwaliteitseisen rond beleid op het gebied van seksuele intimidatie.

bestaan als afdelingen binnen de sportbond zonder rechtspersoonlijkheid of door de instelling van -al dan niet via statuten/reglementen gereguleerde- regiobijeenkomsten. Slechts paar sportbonden kennen nog een regionale indeling via rechtspersonen, bijvoorbeeld de hippische sport en de schaatsbond, maar zijn hier ook druk mee bezig.

Ad 4) Uit alles blijkt de enorme noodzakelijkheid van een goede lokale/regionale verankering. Dit is niet alleen cruciaal om binding te houden en te versterken met de lokale hengelsportverenigingen, maar ook ten aanzien van de belangenbehartiging en de handhaving. Medewerkers werkzaam in de regio weten het allerbeste wat er speelt in de eigen regio, iedere regio kent een eigen dynamiek en problematiek.

3. Toetsingscriteria voor organisatieontwikkeling

Op basis van wat is opgehaald en in de voorgaande twee paragrafen is verwoord zijn de volgende toetsingscriteria geformuleerd voor de organisatieontwikkeling. Diverse van deze criteria hangen met elkaar samen of kennen een zekere overlap:

- **Democratie:** meer directere inbreng en zeggenschap van onderaf;
- **Eenheid:** gedragen gezamenlijk beleid met ruimte voor regionale verscheidenheid;
- **Besluitvaardig:** duidelijke taak en rolverdeling, minder bestuurlijke drukte, plattere structuren;
- **Daadkrachtig:** meer productie, minder overhead, meer versterking en ondersteuning lokaal;
- **Slagvaardig:** snelle flexibele inzet waar nodig betreffende zowel personele kwantiteit als kwaliteit;
- **Samenwerking:** open cultuur, vertrouwen, duidelijke taak en rolverdeling, geen wij/zij denken;
- **Effectief en efficiënt:** uniformering regelingen, als één geheel organiseren hetgeen tot duidelijkheid en besparingen leidt en door zaken te koppelen meerwaarde biedt (o.a. automatisering, administratie, CAO, vrijwilligersregelingen, compensatie voor het delen viswateren, subsidies, procedures, accountants, etc.);
- **“Good governance”** (eisen NOC*NSF en WBTR): integriteit, scheiding machten beleid/uitvoering/toezicht, geen belangenvermenging/dubbele petten.

4. Vijf scenario's

Voor de mogelijke organisatieontwikkeling inzake de federaties en Sportvisserij Nederland ten dienste van de sportvissers en hengelsportverenigingen zijn door ons vijf scenario's opgesteld. Hieronder worden zij beschreven. De scenario's kunnen per scenario worden uitgevoerd. De scenario's kunnen vanaf nummer twee of drie ook worden gezien als volgorde van stappen in een proces.

Scenario 1: Status quo handhaven

Er verandert in dit scenario niets wat betreft de huidige situatie.

Alle genoemde probleempunten blijven bestaan en op geen van de genoemde toetsingscriteria wordt positief gescoord.

Ondanks dat er veel goed gaat en er vele goede resultaten worden bereikt, zoals de medewerkers - gepassioneerde - aangeven, is deze status van de organisatie niet toekomstbestendig.

Scenario 2: Uitvoering/uitwerking & samenwerking => service center

Het moet meer, beter, handiger en goedkoper kunnen. Ondersteunende diensten met name inzake bedrijfsvoering en algemene regelingen kunnen het beste centraal en uniform worden geregeld. Gekoppelde automatisering is ook handig. Daarover is iedereen het wel eens. Dit leidt tot een effectievere inzet van middelen en besparingen.

Samenwerking betekent ook compromissen sluiten en niet de ander opleggen hoe moet worden gewerkt.

Binnen de huidige structuur van acht onafhankelijke organisaties -met elk hun eigen bestuur en directeur- zal het uitermate moeizaam zijn en veel tijd en inzet vergen om tot een goede uniformering te komen. Dit zal hierdoor ook slechts voor een deel van de activiteiten lukken. Dit scenario zal dus slechts gedeeltelijk op het criterium *effectiviteit en efficiency* scoren. Op de andere toetsingscriteria worden geen tot nauwelijks vorderingen gemaakt.

Er wordt in scenario niet tegemoet gekomen aan de representativiteit van de achterban en verschillende bloedgroepen in de vereniging. Er is geen rekening gehouden met de Wet Bestuur en Toezicht Rechtspersonen en er is in de betekenis van NOC*NSF geen eenheid van beleid.

Dit scenario wordt derhalve ook door ons ontraden.

Wat betekent dit scenario?

Sportvisserij Nederland gaat bijvoorbeeld werken met eigen kwaliteitseisen. Deze worden opgesteld voor die thema's en onderwerpen waar uniformiteit wenselijk is. Het gaat om eisen op hoofdlijnen. Iedere federatie kan binnen deze eisen een eigen "couleur locale" aangeven. Een voorbeeld:

Denk aan handhaving. Centraal (met zijn allen) wordt bijvoorbeeld bepaald dat de inzet zich - meer- moet richten op bepaald gedrag, of dat een X aantal handhavers X aantal vissers -minimaal- wenselijk is, of dat iedere vrijwilliger eenzelfde vergoeding van X ontvangt... Of dat gewerkt gaat worden met een registratielijst van zich misdragende vissers³... enz. *NB: De voorbeelden zijn aangedragen tijdens de sessies.*

De federatie kan binnen de met elkaar gestelde kaders zelf nadere invulling geven. Er ontstaat meer uniformiteit en een meer heldere rol- taakverdeling. Aan de hand van het meerjarenbeleidsplan worden thema's benoemd en de noodzakelijkheid van uniformering binnen deze deelgebieden. Het generieke beleid dat voor alle federaties geldend is zal noodzakelijk

³ Vanzelfsprekend met inachtneming van de privacywetten.

geschikt en evenredig moeten zijn, voor het bereiken van de collectieve doelstellingen. Daarbinnen bestaat een grote eigen vrijheid en ruimte.

Daarnaast wordt meer uniform ingekocht, denk aan ICT, opleidingen/trainingen, accountant, juridische ondersteuning, ondersteuning personeelszaken, super-expertise (inzetbaar voor alle regio's).

Wat verandert er voor de werknemers? De angst bij sommige medewerkers van federaties bestaat dat hun functie zal komen te vervallen. Hier dient ruim aandacht aan te worden geschonken. Tijdens de sessies is aangegeven dat als het gaat om bijvoorbeeld de administratief medewerkers, weliswaar gewerkt zal gaan worden met één boekhoudsysteem, maar dat nog steeds lokaal wordt ingevoerd. Mogelijk blijft ruimte over voor andere werkzaamheden omdat efficiënter wordt gewerkt.

Optioneel: is om het personeel van de federaties in te brengen bij Sportvisserij Nederland en te detacheren bij de federaties. Formeel is de werkgever dan Sportvisserij Nederland, maar functioneel valt de werknemer onder het gezag van de -directeur van de- federatie. Indien hiervoor wordt gekozen zal een nadere uitwerking nodig zijn. Er ontstaat zo een groep werknemers vallend onder één CAO, die zich vertegenwoordigd zien door één ondernemingsraad, er ontstaat één functiegebouw met een heldere functie-indeling en carrière-stappen.

Bij een aantal federaties kwam met nadruk het belang van de werknemers naar voren. Een aantal bestuurders gaf aan de stem van de werknemers als zeer bepalend, mogelijk doorslaggevend, voor de uiteindelijke keuze voor een scenario te vinden.

Sportvisserij Nederland en de federaties: Voordeel, er wordt een efficiëncyslag gemaakt, dit kan leiden tot een besparing en meer tijd en aandacht voor de hengelsportvereniging/sportvisser. Er ontstaat meer uniformering op thema's en meer heldere rol- en taakverdeling.

Wat verandert er voor de verenigingen/sportvisser? Er ontstaat meer uniformering in beleid, afhankelijk van het thema zullen zij daarvan 'iets' merken. Mogelijk wordt goedkoper gewerkt, waardoor meer aandacht uit kan gaan naar de primaire taken.

Scenario 3: Bestuurlijke slag maken

In dit scenario wordt gewerkt aan een beter functionerende organisatie door verdere bestuurlijke professionalisering, indachtig de ratio achter de Wet Bestuur en Toezicht Rechtspersonen en de thans geldende jurisprudentie (uitspraken van rechters), waarbij het gaat om meer duidelijke besluitvorming, een meer heldere rolverdeling, minder schurende belangen.

Dit betreft vooral de herinrichting van het bestuur van Sportvisserij Nederland om te komen tot een meer onafhankelijk bestuur (geen dubbele petten/ mogelijke belangenvermenging) gericht op landelijk beleid en inzet om de belangen van de drie onderliggende organisatielagen -federaties, hengelsportverenigingen en sportvissers- zo goed mogelijk te dienen.

Vanzelfsprekend is kennis binnen het bestuur over de sportvisserij alsmede een goede regionale spreiding, rand-voorwaardelijk. Een bestuur dus, dat gebaseerd en geselecteerd is op -een bepaalde- deskundigheid en regionaal gespreid in Nederland woont.

Hiermee wordt voldaan aan de vereisten van de Wet Bestuur en Toezicht Rechtspersonen, een deel van het toetsingscriterium *good governance*. Ook zal het deels bijdragen aan de criteria *besluitvaardigheid* en *samenwerking*.

Voor eventuele vervolgsenario's in het proces van organisatieontwikkeling vormt deze stap ook een wezenlijk en noodzakelijk onderdeel.

Door ons wordt geadviseerd dit scenario als eerste stap in de organisatieontwikkeling te zetten.

Wat betekent dit scenario?

De taken, rollen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden worden nadrukkelijker benoemt waarbij de scheiding der machten als rand-voorwaardelijk wordt gezien. Ofwel bestuur en toezicht worden goed uit elkaar getrokken. Dit wordt gedaan door bestuurders te kiezen (selectiecommissie) op kennis die noodzakelijk is om Sportvisserij Nederland goed te besturen. Er is niet langer sprake van een doorkoppeling tussen het zijn van bestuurslid van een federatie en deelname als bestuurslid aan het bestuur van Sportvisserij Nederland. Het bestuur wordt kleiner van samenstelling. In de regel kent een bestuur van een belangenorganisatie maximaal 7 leden. Gezien de werkvelden van Sportvisserij Nederland zouden dit bijvoorbeeld portefeuilles kunnen zijn voor voorzitter, penningmeester, ledenservice/binding, belangenbehartiging, communicatie, marketing en water/natuurbeheer.

Feitelijk houdt op dit moment de algemene ledenvergadering van Sportvisserij Nederland (goeddeels bestaande uit bestuurders van de federaties) controle en toezicht op het bestuur van Sportvisserij Nederland (goeddeels bestaande uit bestuurders van dezelfde federaties), ofwel toezicht op zichzelf. In beginsel zit iedere bestuurder zonder last en ruggenspraak in het bestuur van Sportvisserij Nederland. Dit betekent dat de bestuurder het collectieve belang van Sportvisserij Nederland moet dienen. De realiteit is dat sommige bestuurders met last en ruggenspraak zitting hebben. Ofwel zij dienen het belang van de federatie in het bestuur en nemen (op onderdelen) geen besluiten zonder bestuurlijke terugkoppeling naar hun federatie. Daarmee schuurt het geregeld met het collectieve belang dat zij behoren te dienen, namelijk dat van heel Sportvisserij Nederland. Dit kan leiden tot tegenstrijdigheid van belangen en dit is in strijd met goed bestuur. Een en ander leidt tot bestuurlijke verlamming, vertraging en gebrek aan wendbaarheid, maar ook tot een gebrek aan uniformering. Voor bestuurders is dit geen fijne positie, omdat zij onder vuur in de federatie kunnen komen te staan wanneer een besluit is genomen dat haaks staat op het besluit dat genomen is in de federatie.

Voorwaardelijk voor het goed slagen van dit scenario is dat:

- a) Voldoende kennis en ervaring bij de bestuurders bestaat over sportvisserij. Dit kan geregeld worden door scherpe functieprofielen;
- b) De bestuurssamenstelling een degelijke regionale spreiding kent. Dit kan eveneens worden meegenomen in het functieprofiel.
- c) Dat bij de besluitvorming van het bestuur van Sportvisserij Nederland, voldoende draagvlak ontstaat voor de besluitvorming onder de verschillende belangengroepen, waaronder bijvoorbeeld de federaties. Andere belangenverenigingen hebben dit opgelost door een versterkt adviesrecht in te regelen voor bijvoorbeeld -naar analogie- de

federaties. Het bestuur van Sportvisserij Nederland moet het advies overnemen, tenzij zwaarwegende belangen zich hiertegen verzetten, bijvoorbeeld een forse overschrijding van de begroting, of wanneer iets tegen wet- en regelgeving ingaat.

Sportvisserij Nederland en federaties: In dit scenario wordt recht gedaan aan de Wet Bestuur en Toezicht Rechtspersonen. Door het bestuur te dwingen (zie C) op een bepaalde wijze te werken, middels bijvoorbeeld een verstrekt adviesrecht, vindt een goede degelijke meer scherpe belangenafweging plaats. Het bestuur neemt het advies over en zo niet, dient dat grondig te motiveren. Hierdoor ontstaat meer draagvlak voor de besluitvorming. NB. Een vergelijkbaar besluitvormingsproces kan ook worden ingeregeld voor bepaalde hengelsportverenigingen of groepen sportvissers.

Nadeel, er is weliswaar een sterke bestuurlijke slag gemaakt, maar er is nog steeds veel bestuurlijke drukte. Er is geen sprake van een goede afspiegeling/bloedgroepen in de vereniging. Er is ook geen sprake van formele betrokkenheid bij de besluitvorming/zeggenschap onder bepaalde bloedgroepen. Er is geen rekening gehouden met de kwaliteitseisen van NOC*NSF.

Voordeel werknemers: Meer heldere rol- en taakverdeling. Meer heldere besluitvorming. Wanneer ook de werknemersbelangen een goede plek krijgen in de structuur, ontstaat meer werknemerstevredenheid, omdat helder/duidelijk is hoe en op welke wijze hiermee is/wordt rekening gehouden.

Voordeel hengelsportverenigingen, sportvissers: Idem.

Scenario 4: Herijking van de representativiteit en de verhoudingen

Om de top-down benadering te doorbreken is een goede ledendemocratie voorwaardelijk. Een vereniging is de meest democratische rechtsvorm. Een kenmerk van een goede ledendemocratie is dat de belangen goed “weglopen” in de structuur.

Ook dit scenario betreft me name de inrichting van Sportvisserij Nederland en wel de ledenvergadering of ledenraad. Belangrijk hierbij is om alle drie de onderliggende lagen - federaties, verenigingen en sportvissers- een directe eigen inbreng en zeggenschap te geven, omdat deze lagen elk een eigen belang kunnen hebben en hun belangen evenwichtig dienen te worden gediend.

Dit vervolgsценario scoort met name positief op de belangrijke toetsingscriteria *democratie*, *eenheid* en *samenwerking*.

Wat betekent dit scenario?

Op dit moment bestaat de algemene ledenvergadering van Sportvisserij Nederland uit een vertegenwoordiging van de federaties aangevuld met vertegenwoordigers van een aantal specialistenverenigingen. Andere belangen zijn niet direct vertegenwoordigd.

In dit scenario wordt gewerkt met een ledenraad. Een ledenraad bestaat uit een vertegenwoordiging van de leden. Naast een vertegenwoordiging vanuit alle federaties kan aandacht geschonken worden aan andere belangengroepen. Zo kan tegemoetgekomen worden aan de wens van een aantal verenigingen om meer inspraak te krijgen. Uit bijeenkomsten met verenigingen blijkt dat er binnen sommige federaties een reële dreiging bestaat dat zij uit de federatie stappen. De ervaring leert dat dit gebeurt wanneer de organisatie niet voldoende in staat is gebleken de belangen goed te borgen. Het kan dan verstandig zijn om op het gebied van inspraak deze belangen een plek te geven. Dit betekent niet dat deze belangen van een overwegende invloed moeten zijn in de besluitvorming.

Voorbeeld: Vooral de grotere verenigingen zoeken meer invloed/inspraak. Het is mogelijk om deze verenigingen te groeperen en een vertegenwoordiger te laten kiezen die de groep vertegenwoordigt in de ledenraad (naast de federatieve vertegenwoordiging). NB: een ledenraad is een vertegenwoordiging van leden. De hengelsportverenigingen zijn lid van de federatie en tegelijkertijd van Sportvisserij Nederland. Ook kan worden gerealiseerd dat bepaalde type verenigingen, bijvoorbeeld een vertegenwoordiging van kleine verenigingen, een stem krijgen in de ledenraad. Hetzelfde kan worden geregeld voor groepen sportvissers, bijvoorbeeld de jeugd of bepaalde vormen van sportvisserij. De jeugd kiest dan een vertegenwoordiger uit hun midden voor deelname aan de ledenraad. Belangrijk is met elkaar de verschillende bloedgroepen te verkennen en na te gaan met welke vertegenwoordiging van welke groepen het verstandig is om de ledenraad te versterken. Hierdoor ontstaat een bredere en andere dynamiek.

Nadrukkelijk staat ter discussie of de grootste ook het meeste stemrecht dient te krijgen. Groot zegt niet -alles- over de bijzondere problematiek. Binnen een ledenraad staat het collectieve belang voorop. Steeds meer ledenraden kiezen -daarom- voor meer solidariteit door iedereen evenveel stemmen te geven. Overigens geldt dit ook voor het stemrecht van de federaties. Steeds vaker wordt binnen ledenraden gewerkt met het beginsel: one man one vote. Groot betekent niet langer -automatisch- meer stemrecht, het gaat meer om solidariteit.

NB: Er kan ook (via selectiecommissies) gewerkt worden met een profielschets voor deelnemers aan de ledenraad. Denk aan kennis over milieu of kennis van bepaalde regelgeving. Dan werkt het als volgt: we zoeken een nieuw ledenraadslid, met voldoende kennis/ervaring op het gebied van [voeg in] die komt uit de regio [naam regio]. Hierdoor is het eenvoudiger klankboorden en belangen 'krijgen plaats' in de ledenraad. Vanzelfsprekend is dan de stemverhouding van belang. Het betekent niet dat de grote schreeuwers de meeste stemmen krijgen. Het is steeds vaker gebruikelijk om in de ledenraad iedereen 1 stem te geven (one man one vote) ongeacht de grootte van de achterban. Ook zij dienen namelijk het collectieve belang te dienen.

Voorwaardelijk voor het slagen van dit scenario is een goede representatieve afspiegeling van de leden/belangen en een goede regionale spreiding. In de regel wordt uitgegaan van een ledenraad van 30 (tot max. 50) leden. In dit scenario hebben de federaties nog steeds een vertegenwoordiging in de ledenraad, bijvoorbeeld via de voorzitter. Daarnaast vindt een uitbreiding plaats met verschillende vertegenwoordigers van de verschillende belangen binnen Sportvisserij Nederland en/of verschillende expertisevelden. Om dit te bereiken kan het verstandig zijn om een selectie- of kiescommissie in te stellen voor ledenraadsleden. Deze commissie borgt de kwaliteit van de leden.

Samen met scenario 3 komt Sportvisserij Nederland meer in balans. Er ontstaat een goede governance. Bestuur en toezicht op het bestuur is zuiver ingeregeld. Een extra voordeel naast

scenario 3, is dat er een meer ruimte is om de verschillende bloedgroepen een plek te geven in de structuur. Er ontstaat meer representativiteit. Een voordeel kan ook zijn dat binnen de organisatie/ledenraad de geluiden naar boven komen, in plaats van in het meer informele circuit.

Er zijn tijdens een sessie vraagtekens geplaatst bij de vraag of het wel lukt mensen te vinden die deel willen nemen. De praktijk leert dat dit mogelijk is, indien goed wordt gekeken naar personen die hiervoor in aanmerking kunnen komen. Het meer direct uitvragen aan de hand van criteria, leidt ertoe dat personen zich ook eerder herkennen en nut/noodzaak inzien van de positie. Dit hangt mede samen met een goede voorbereiding van de vergaderingen en het handelen naar de besluitvorming.

Geadviseerde aanvulling: dubbel lidmaatschap

Het kan daarnaast belangrijk zijn om sportvissers met het lidmaatschap van een aangesloten hengelsportvereniging automatisch ook lid te maken van Sportvisserij Nederland (vergelijk vele andere sportbonden en het optreden van scheidsrechters). Zij blijven -en dienen ook altijd te zijn- lid van de hengelsportvereniging. Dus er geldt een dubbellidmaatschap. Verenigingsrechtelijk kan Sportvisserij Nederland hiermee naar alle sportvissers optreden, die zich hebben misdragen (o.a. dierenwelzijn/ maatschappelijke acceptatie), waardoor zij overal kunnen worden geweerd (verstrekken VISpas). Vanzelfsprekend kent de wet hiervoor bepaalde privacy-eisen. Dit thema werd vaak genoemd door hengelsportverenigingen.

Sportvisserij Nederland en federaties: Er komt meer balans in de vereniging. De belangen worden goed vertegenwoordigd. Er ontstaat meer inspraak en vaak ook meer begrip. Eenieder luistert naar elkaar. Daardoor neemt de kwaliteit van de besluitvorming toe.

(Groepen) hengelsportverenigingen en/of (groepen) sportvissers: Krijgen een plek in de organisatie en een vertegenwoordiging in de ledenraad, desgewenst. Zij voelen zich meer betrokken bij de organisatie.

Werknemers: Groepen komen samen, hier kunnen werknemers bij aansluiten. Daardoor ontstaat meer inzicht in de belangen en gevoelens. Het wordt eenvoudiger beleid aan te passen, in te spelen op wat onder bepaalde groepen leeft. Voor het overige blijft alles bij het oude.

Scenario 5: Eenheid van beleid/ fusie federaties en Sportvisserij Nederland

In dit laatste scenario/ deze laatste stap worden de zeven federaties en Sportvisserij Nederland samengevoegd tot één nieuwe ondersteunende organisatie (fusie) met een eigen taak op het gebied van (inter)nationale en regionale belangenbehartiging.

En vóóral activiteiten ter versterking, verbinding en ondersteuning -vanuit de regio (nabijheid) en landelijk- van de basis van de hengelsport -de sportvissers en de hengelsportverenigingen- staat in deze nieuwe organisatie centraal. Ook leidt het tot één uniforme afdracht en mogelijk besparingen ten gunste van de hengelsportverenigingen en/of sportvissers.

Met een goede, gezamenlijke invulling van dit scenario kan aan *alle toetsingscriteria* worden voldaan en kan een *breed gedragen, hedendaagse en toekomstbestendige organisatie* ontstaan. Het zal hernieuwd de onderlinge binding in de gehele hengelsportorganisatie versterken.

Dit scenario vereist echter een uitgebreide gezamenlijke uitwerking en besluitvorming.

Wat betekent dit scenario?

Er blijven regiokantoren. Deze kantoren hebben geen rechtspersoonlijkheid en staan onder leiding van een regiodirecteur. De regiodirecteur is leidend voor het regionale beleid binnen de kaders op hoofdlijnen van het hoofdbestuur.

In dit scenario kan worden overwogen om de regiobesturen wel/niet te laten voortbestaan. Soms wordt gezegd schaf maar af en soms wordt gezegd dat regiobesturen wel belangrijk zijn in verband met de regionale verbinding en belangenbehartiging. Deze taak kan ook worden neergelegd bij de regiodirecteur. Bij sommige federaties is het bestuur uitvoerend.

Voorwaardelijk is een sterke kantoororganisatie in te richten, zodat het bestuur op hoofdlijnen kan besturen.

Om dit scenario te realiseren fuseert de federatie met Sportvisserij Nederland. Hiertoe moet zowel de federatie als Sportvisserij Nederland met 2/3 meerderheid op de algemene ledenvergadering voor stemmen. Het bestuur van Sportvisserij Nederland bestuurt op hoofdlijnen en houdt via versterkte adviesrechten een sterke binding met de regionale achterban. Via een fusie komen alle rechten en verplichtingen automatisch op de nieuwe organisatie te rusten. Er is sprake van een organisatie met een enorm sterke regionale verankering, waarbij gewerkt wordt met accountmanagers. Er is sprake van eenheid van beleid, één organisatie. In dit scenario worden tevens de scenario's 2, 3 en 4 verwezenlijkt.

Hierbij merken wij op dat de huidige regionale indeling als onlogisch wordt ervaren. In het algemeen bestaat een behoefte om aan te sluiten bij provinciale grenzen, waarbij meerdere provincies samengevoegd kunnen worden. Voor de hengelsportvereniging en de sportvisser zijn de grenzen van een aantal federaties niet uitlegbaar. Omgekeerd: provinciale functionarissen krijgen nu soms meerdere federaties op bezoek -die ook soms met verschillende vragen komen-.

Belangrijk is in dit scenario om goed te kijken naar de rechtspositie van de werknemers en zeer zorgvuldig om te gaan met gevoelens van angst voor verandering en verlies van positie. Aangeven dat werkgelegenheid niet in het geding is, is niet voldoende. Daarnaast is het van belang om bijvoorbeeld goed aandacht te schenken aan de visrechten en de afdrachten. NB. Overigens is het in alle scenario's zaak aan deze hele belangrijke onderwerpen aandacht te besteden. Bij de visrechten is het zo dat deze dan in handen komen van de nieuwe koepelorganisatie. Het kan een mogelijkheid zijn een en ander in een aparte entiteit onder te brengen. Dit verdient nadere uitwerking. Er dient gekeken te worden naar de afdrachten. Op dit moment zijn de verschillen groot en het totaal van federatieve en landelijke afdracht aanzienlijk, hetgeen tot onvrede leidt onder verenigingen.

Er is een (1) organisatie, waarbij de regio centraal staat. Er is minder bestuurlijke drukte (veel lagen). Er is sprake van uniform beleid. Er is een duidelijke scheiding van bevoegdheden. De governance is in orde. Er ontstaat meer duidelijkheid in taken/verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

Via het deels oormerken van gelden (ofwel een deel van het geld opgebracht door een regio, blijft ook te besteden in de regio voor specifieke regio accenten) en een fusieconvenant worden duidelijke afspraken gemaakt. Er komt een regioreglement waarin een grote mate van autonomie is geborgd. Eenheid in verscheidenheid is het motto. De regiokantoren richten zich met name op de uitvoering en helpen bij de beleidsvoorbereiding. Er kan voor worden gekozen een regionaal bestuur in stand te houden. Hierover zijn de meningen verdeeld. Sommige bestuurders zijn op dit moment meer uitvoerend, andere bestuurders zijn meer toezichhoudend. Besturen zijn niet altijd op volle sterkte. Of bestuurders meer uitvoerend zijn, correleert met de grootte van de arbeidsorganisatie. Er kan wel/niet voor gekozen worden om een algemene ledenvergadering te houden in de regio.

In dit scenario is het van belang om goed te kijken naar de regionale inbedding. Een kleine federatie kan voor grote problematiek komen te staan. Een herijking van aantallen fte en inrichting van een goede beroepsorganisatie is key. Aangegeven is meermalen dat medewerkers omkomen in het werk en dat de ingewikkeldheid van bepaalde problematiek om meer inzet vraagt. Dus zorgen voor meer en efficiënte inzet op productie.

Werknemers: Er dient in dit scenario (en mogelijk ook bij het eerdere scenario 2) een bureau-inrichtingsplan te worden gemaakt. Bijvoorbeeld onder leiding van een goede adviseur met expertise op arbeid en organisatie, die in nauwe samenwerking met (vertegenwoordigers van) werknemers (zowel Bilthoven als de federaties) zorgdraagt voor een plan binnen de kaders van het hoofdbestuur. Belangrijk is dat er geen arbeidsplaatsen verloren gaan en dat wordt gekeken naar die groepen die vreezen voor een andere invulling van het takenpakket.

Hengelsportverenigingen en/of sportvissers: Zij krijgen -waar nodig- meer en beter toegeruste ondersteuning. Zij krijgen een sterkere binding met de organisatie en een vertegenwoordiging. Er komen themabijeenkomsten en accountmanagers. Hengelsportverenigingen vinden in veel gevallen een algemene ledenvergadering minder interessant dan een themabijeenkomst waarbij ze andere bestuurders tegenkomen en kunnen sparren over bepaalde problematiek.

Federaties: Kennen geen rechtspersoonlijkheid. Het worden afdelingen zonder rechtspersoonlijkheid. Er vindt een herijking plaats van de regiogrenzen. Gekozen kan worden om wel/niet een algemene ledenvergadering te houden in de regio, of een andere bijeenkomst voor vertegenwoordigers van de verenigingen. Een deel van de gelden worden geoormerkt en komen ter beschikking van de regio voor uitvoering van specifieke regio accenten. Wanneer dit scenario wordt gekozen, zijn efficiency-voordelen te bereiken, hetgeen ten goede kan komen aan mogelijke verlaging van afdrachten. Ook hiertoe (afdrachten) dient onder leiding van een inhoudelijke deskundige een uitwerking te komen.

Het is mogelijk om zaken met elkaar te ruilen. Geen inbreng van het viswater kan bijvoorbeeld gevolgen hebben op een ander deelterrein, bijvoorbeeld een andere wijze van inspraak. Het lastige binnen het verenigingsrecht is dat er veel mogelijk is.

Met andere woorden, minimaal ten aanzien van het personeel, de visrechten en de afdrachten moeten adviezen worden uitgewerkt waarbij kansen/bedreigingen goed worden bekeken en vormgegeven. Dit kan gevolgen hebben voor de structuur. Bijvoorbeeld op het gebied van inspraak, afdrachten, rechten, verplichtingen.

5. Advies en route

Op basis van de reacties tijdens de presentaties afgelopen zomer zien de meeste bestuurders van hengelsportverenigingen, medewerkers van federaties en Sportvisserij Nederland en bestuurders van vier federaties uiteindelijk de ontwikkeling naar scenario 5. Bestuurders van drie federaties spreken zich om hen moverende redenen uit vooralsnog niet verder te gaan dan scenario 2.

Op basis van al het voorgaande adviseren wij als externe adviseurs om te **starten met scenario 3**, het komen tot een noodzakelijk onafhankelijk, deskundig bestuur bij Sportvisserij Nederland overeenkomstig de Wet Bestuur en Toezicht Rechtspersonen; een verbetering en van groot belang voor eventuele vervolgstappen/ scenario's.

Hiertoe kan in februari 2022 een extra ledenvergadering van Sportvisserij Nederland worden belegd, waar wordt besloten over de benodigde statutenaanpassing (welke wij voor u kunnen opstellen). Hierna kunnen betreffende bestuursleden worden geworven en benoemd op de reguliere ledenvergadering in juni 2022. Dit biedt federaties en verenigingen voldoende gelegenheid om hun verenigingen respectievelijk sportvissers te raadplegen, voor zo ver bij deze stap nodig.

Tevens adviseren wij u als bestuur/ vereniging zich nu al **positief uit te spreken** gezien de reactie door hengelsportverenigingen, medewerkers en een deel van de federatiebestuurders over de mogelijkheden voor **scenario 4 en 5**, en de benefits en inrichting hiervan verder te willen verkennen alvorens tot besluitvorming te komen.

Een (statutaire) inrichting van **scenario 4** kunnen wij hiertoe voor u maken voor eind 2021.

Voor de beoordeling van **scenario 5** is het van belang door ter zake externe deskundigen in samenspraak met medewerkers en bestuurders een verkenning te laten uitvoeren naar:

- een mogelijke inrichting/ personeelsformatie van de nieuwe fusieorganisatie teneinde meer duidelijkheid te krijgen naar alle medewerkers én zichtbaar te maken naar de hengelsportverenigingen wat hun 'winst' bij dit scenario kan worden;
- de financiën/ mogelijke lagere afdrachten/ besparingen voor de hengelsportverenigingen t.g.v. efficiency door dit scenario;
- en tevens een voorzet t.b.v. van de hengelsportverenigingen hoe om te gaan met de overdrachten van visrechten bij fusie, beleid van visrechten bij hengelsportverenigingen en de koepelorganisatie, evenals een uniforme compensatieregeling voor het onderling landelijk delen van viswateren.

Deze belangrijke verkenningen kunnen afhankelijk van uw besluitvorming afgerond zijn in maart 2022, zodat het geheel tijdig kan worden voorgelegd voor raadpleging van alle betrokkenen voor principe besluitvorming in de ledenvergaderingen van mei/juni 2022.

Eventuele voorstellen voor fusie en statutaire inrichting kunnen wij hierbij aanreiken, Definitieve inrichting en besluitvorming door alle gremia vergt na juni 2022 nog circa een half tot één jaar.

Om de ontwikkeling van een toekomstbestendige hengelsportorganisatie analoog te laten groeien

kan eventueel als pilot voor **scenario 5** worden gestart met Sportvisserij Nederland en federaties/ hengelsportverenigingen die dit willen. De anderen zouden zich hierbij -na te zijn overtuigd van de voordelen- te zijner tijd kunnen aansluiten. Het beste en meest eenvoudige is echter een totaal gezamenlijk optrekken en besluit.

9 september 2021

Marjan Olfers, hoogleraar Sport en Recht
Jan Has, adviseur organisatieontwikkeling