

## Bestuursnotitie

Aan	:	ALV van 7 maart 2024
Van	:	Bestuur Sportvisserij Nederland
Betreft	:	Opdracht voorstel uitwerken tot realisatie één nieuwe Sportvisserij organisatie
Ter	:	Besluitvorming
Datum	:	4 februari 2024

### Aanleiding

De sportvisserij in Nederland kent een veelheid aan organisaties. Het gaat om 685 (d.d. januari 2024) Hengelsportverenigingen (HSV's), 7 autonome federaties en een nationaal opererende organisatie, Sportvisserij Nederland (SVN). De afgelopen jaren is er een toenemend besef dat de wijze waarop dit geheel historisch is ontstaan niet voldoet aan een efficiënt en effectief werkende organisatie welke toekomstbestendig is. Een aantal ontwikkelingen zoals de vergrijzing onder bestuurders, de grotere druk van dierenwelzijnsorganisaties, opvattingen in de samenleving over hengelsport en de beperkte binding van leden met de verenigingen, maken dat de afgelopen drie jaar een start is gemaakt met het beter afstemmen van de verschillende ondersteunende afdelingen. Hiertoe zijn door Marjan Olfers en Jan Has vijf verschillende scenario's beschreven. In de ALV van juni 2022 is gekozen voor de uitvoering van scenario 2 en onderdelen van scenario 3 en 4. Scenario 2 is verder uitgewerkt door Bureau Berenschot. Dit is later het Harmonisatie en Uniformering Project (HUP) traject gaan heten en in najaar 2022 door het BKO Management gezamenlijk opgepakt en uitgewerkt. Nu dat scenario bijna is afgerond, blijkt dat er breed behoefte is om de samenwerking tussen de federaties en SVN verder door te ontwikkelen. Tegen deze achtergrond vond op 18 november 2023 een bijeenkomst plaats.

Op deze bijeenkomst kwam een bestuurlijke- en management delegatie van de 7 sportvisserijfederaties, Sportvisserij Nederland, een van de specialistenverenigingen en een afgevaardigde van het Platform Sportvissers bijeen. De bijeenkomst kende zijn eerste oorsprong vanuit een brandbrief van Sportvisserij Groningen Drenthe over de continuïteit van hun federatie, maar werd door andere federaties direct geplaatst in het bredere geheel van de toekomstige ontwikkelingen naar een eerder besproken en gewenste toekomstbestendige brede sportvisserij organisatie.

Daarom werden tijdens deze bijeenkomst de eerste voorlopige uitkomsten van het gezamenlijke strategie traject gedeeld. Vanuit deze onderzoeken komt ook nadrukkelijk naar voren dat de continuïteit van de sportvisserij het meest gebaat is bij een betere samenwerking in de vorm van één eenduidige organisatie die als zodanig krachtig naar buiten kan treden. Eén krachtige organisatie met oog en aanwezigheid in de regio, dichtbij de leden. Dit is bij uitstek het antwoord op de vraag waarom we één organisatie moeten zijn.

In de discussie die volgde kwam men in het gesprek tot de constatering dat er zowel de wens als breed draagvlak is voor een doorontwikkeling naar één organisatie die zowel landelijke als regionale aspecten te dienen heeft ten bevordering van de sportvisserij. **De bijeenkomst op 18 november 2023 besloot vervolgens het landelijk bestuur opdracht te geven om tot een opdrachtformulering hiervoor te komen en hier verdere stappen in te (laten) nemen.** Het stuk wat nu voor ligt is een uitwerking van deze opdracht en ligt voor in de ALV van 7 maart 2024.

## Input uit het strategietraject

Een strategiegroep waarin beroepskrachten van zowel federaties als landelijk deelnemen (getrokken door twee federatiedirecteuren Frank Bosman en Hans Gels), is in opdracht van de acht besturen nu een jaar actief om in dialoog met interne en externe stakeholders een strategisch plan op te stellen. Dit traject heeft vele bijeenkomsten met ophaal- en sondeermomenten gekend, ook zijn er meerdere onderzoeken uitgezet. Een en ander is zeer zorgvuldig en volgens opdracht en mandaat verlopen. Dit traject zit momenteel in de afrondende fase en levert ook input voor de uitgangspunten en kaders voor de organisatiestructuur. Structure follows strategy. Ofwel de strategie, de missie en de doelen bepalen uiteindelijk wat de beste organisatie inrichting is voor de sportvisserij. Het strategisch plan wordt eveneens 7 maart aanstaande opgeleverd aan de besturen (voorafgaand aan de ALV), waarna de huidige strategiegroep haar opdracht heeft uitgevoerd en opgeheven zal worden en de implementatie overdragen wordt naar een andere samen te stellen werkgroep. Het eindresultaat zal formeel in juni 2024 aan de ALV ter besluitvorming worden voorgelegd.

## De aanpak

Op basis van de ambitie te streven naar één **nieuwe** organisatie (belangrijk binnen een aantal federaties is dat dit niet Sportvisserij Nederland is) ter vervanging van de huidige 8 organisaties, rijst de vraag hoe dit aan te pakken, mede gezien de bespreking en de oproep van de federatiebestuurders op 18 november 2023.

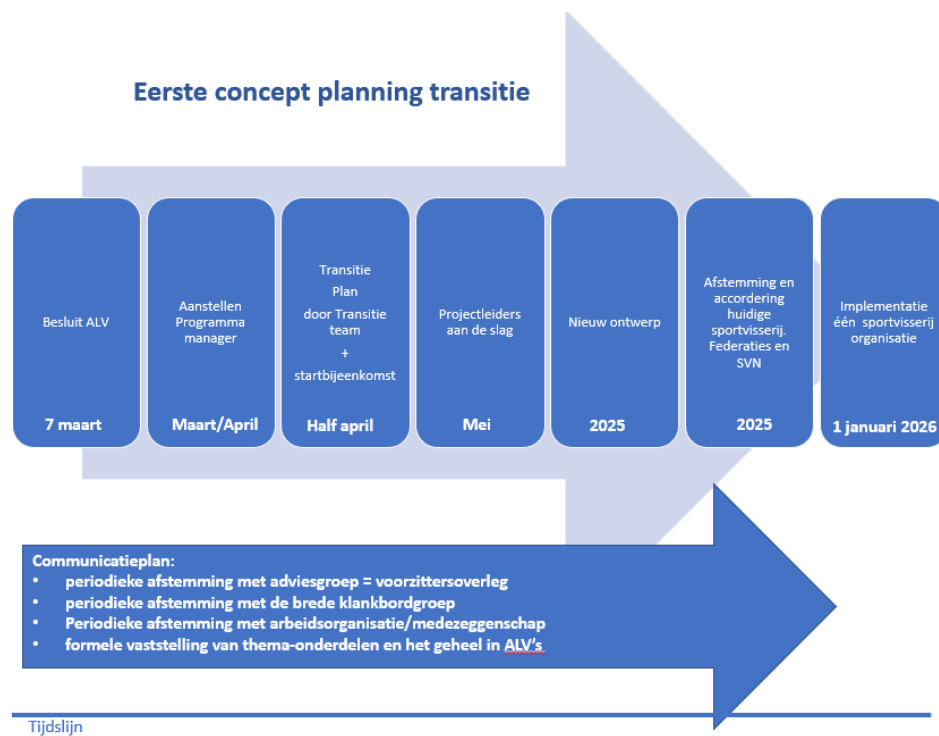
Deze opdrachtformulering schetst daartoe de eerste kaders en geeft daarmee richting. De notitie is opgesteld in nauwe samenwerking met het BKO Management en de input van alle federatiebesturen en bestuur SVN is, daar waar mogelijk, verwerkt in de notitie. Het Landelijk Bestuur legt zoals gevraagd de opdracht voor aan de ALV, na besluitvorming hierover zal de opdracht en de uitwerking hierna van alle acht besturen en organisaties samen moeten zijn. Eenheid maak je samen. Het bestuur van SVN ervaart dit ook als wenselijk en noodzakelijk.

We hebben wel de bestaande verenigingsstructuur te respecteren zolang er nog geen nieuwe structuur is. Concreet betekent dit dat het landelijk bestuur SVN de gevraagde opdracht vanuit de leden heeft aangenomen, deze ter uitwerking aan haar directeur geeft om vervolgens de opdracht weer voor te leggen aan de ALV. De uitwerking hierna zal eveneens formeel aan de ALV voorgelegd worden. Bestuur SVN legt verantwoording af en legt belangrijke besluiten voor aan de ALV. De opdracht zelf én de uitwerking daarna zullen door de directies van SVN, federatie MidWest Nederland en Zuidwest Nederland conform de WOR aan de medezeggenschap worden voorgelegd.

Om de kaders en richting verder uit te werken wordt voorgesteld een transitieteam (zie onderaan voor organisatorische en bestuurlijke toelichting hierop) samen te stellen die – vanuit een brede steun en op basis van vertrouwen – de trekker wordt voor het proces om te komen van de huidige organisatie naar de nieuwe wenselijke organisatie. Leden van het transitieteam worden op basis van kennis, competentie en ervaring gevraagd. Daarnaast zullen met regelmaat tussendoor alle partijen meegenomen worden in de verschillende stappen (zie hieronder voor een eerste schets van deze processtappen).

Op 7 maart 2024 ligt de opdracht voor om een voorstel uit te gaan werken hoe de nieuwe sportvisserijorganisatie er uit zou kunnen zien. Dit voorstel zal t.z.t. aan de ALV ter besluitvorming voorgelegd worden. Streefdatum voor de start van een nieuwe organisatie is 1 januari 2026. Natuurlijk kan het zijn dat uitwerking van onderdelen langer tijd nodig heeft dan 1 januari 2026.

Het is belangrijk dat we vanaf 1 januari 2026 met één gezicht naar buiten kunnen presenteren. De buitenwereld, onder andere NOC\*NSF, maar ook overheidsinstanties zijn geïnteresseerd of we daadwerkelijk die ene vuist met elkaar kunnen maken voor de sportvisserij.



Ondanks dat een uitgebreidere tijdslijn in het meer uitgewerkte projectplan verwerkt zal worden, denken we aan aanstelling van een (extern) programmamanager in maart, uiterlijk eerste helft april 2024, voor de startbijeenkomst voor alle besturen en beroepskrachten streven we naar de tweede week april, structurele tussentijdse terugkoppeling aan de smalle adviesgroep (voorzitters) elk kwartaal en tussentijdse terugkoppeling brede klankbordgroep (alle besturen) elk half jaar. En daarnaast, zeker niet minder belangrijk een continue informatie aan alle beroepskrachten via de bestaande interne media en het organiseren van feedback en betrokkenheidsbijeenkomsten tussendoor. En ook de medezeggenschap wordt betrokken vanuit haar formele rol.

Uiteraard kan de frequentie aangepast worden indien nodig of gewenst.

De kaders die we in deze opdrachtformulering onderscheiden zijn:

- Proces: de wijze waarop de transitie wordt aangepakt en hoe (formele) terugkoppeling gezekerd is gedurende het proces.
- Inhoudelijk: wat is nu al opgehaald waar een toekomstige organisatie aan zou moeten voldoen. Hierin zijn ook randvoorwaarden verwerkt.

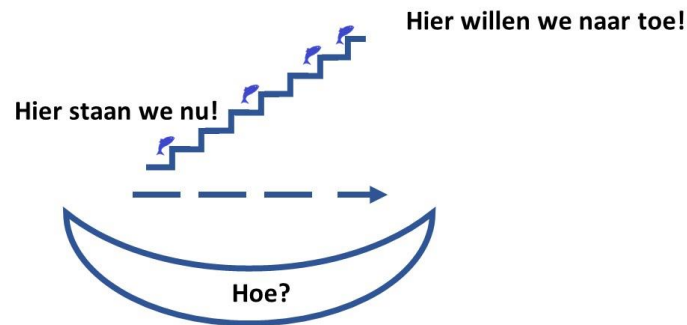
Voor deze punten geldt dat dit niet limitatief is en gaandeweg door het transitieteam in afstemming met de adviesgroep worden aangescherpt. Hieronder worden eerst de procesmatige kaders uitgewerkt en vervolgens de inhoudelijke kaders. Voor het vaststellen van deze opdracht zijn allereerst de proceskaders van belang. Deze geven in deze fase de meeste richting waar we het over eens moeten zijn. De inhoudelijke kaders zullen gaandeweg verder worden aangescherpt en verduidelijkt.

### *Procesmatige kaders:*

Deze kaders zijn bedoeld om houvast te geven voor hoe het proces wordt aangepakt. Het voorliggende plan doet een voorstel over hoe en wie worden betrokken en biedt het transitieteam de duidelijkheid die zij nodig hebben om te kunnen starten. Vertrouwen in en ruimte voor het transitieteam om te kunnen ontwerpen en handelen is noodzakelijk.

## 1. White canvas aanpak

Op basis van de huidige situatie en de verschillen tussen de federaties en SVN lijkt een "white canvas" aanpak het beste.



In dit geval betekent het dat we de **nieuwe** organisatie (lees de acht huidige organisaties) met een nieuwe structuur op gebied van organisatie en governance uitwerken vanuit wat de strategie aan richting biedt. We kunnen hierbij gebruik maken van het eerdere werk wat is gedaan in het kader van de reeds eerder uitgewerkte scenario's zonder oog te verliezen op de realiteit, de actualiteit en verschillen in tempo bij federaties en deelonderwerpen.

Vervolgens gaan we toewerken naar een moment waarop we deze **nieuwe** organisatie in één keer in de lucht brengen. Vergelijk het met de lancering van een nieuwe website. Terwijl je deze bouwt blijft de oude voorlopig in de lucht. En er is één moment waarop je overgaat waarmee je het oude vervangt voor het nieuwe met een nieuwe naam en een nieuwe branding!

Dit moment waarop we echt overgaan van het bestaande naar een nieuwe situatie kent de streefdatum van 1 januari 2026. De start van de nieuwe organisatie laat ruimte voor onderdelen die nog onvoldoende uitgewerkt kunnen zijn in de nieuwe organisatie en nog extra tijd en ruimte nodig hebben. Het is aan de ALV's van de federaties en SVN voorafgaand aan dit moment om te besluiten over de voorliggende voorstellen.

## 2. Inrichten van een proces van co-creatie

Net als het strategietraject (en de overige HUP werkgroepen) gaat het er ook in dit organisatie ontwikkelproces om dat we het **samen** doen. Er wordt een proces van co-creatie ingericht waarin de kennis, expertise en inzet van zowel federatieve als landelijke beroepskrachten gebruik gemaakt wordt, aangevuld met bestuurlijke expertise en waar nodig met ontbrekende externe expertise. Ook wordt steeds draagvlak gezocht bij alle stakeholders.

## 3. Iteratief en opgedeeld in 'themaonderdelen'

"Wie een olifant wil opeten moet hem in stukjes hakken". Nu willen we natuurlijk helemaal geen olifant opeten, maar het is een groot en omvangrijk proces dat zal moeten worden opgedeeld in kleinere stukken. We noemen dit "**themaonderdelen**". Een eerste aanzet tot deze themaonderdelen staat in de inhoudelijke kaders. Naast het verdelen in themaonderdelen zal het proces iteratief van karakter zijn. Dat betekent dat er gaandeweg steeds meer helderheid komt over hoe de nieuwe organisatie eruit zal komen te zien. Gestructureerde terugkoppeling, check op koers en validatie is daarbij cruciaal (zie ook 'governance' en 'communicatie').

#### 4. Governance

Het bestuur van SVN, is vanuit het hoogste orgaan, de ALV, gevraagd opdrachtgever van het transitieproces te zijn. Om tot een goede governance en inrichting te komen geeft het bestuur SVN de opdracht aan de directeur van SVN om tot de inrichting van de governance van de transitie te komen op basis van de uitwerking zoals die onder het kopje transitieteam & organisatie is beschreven is.

*De wens en overtuiging van de directeur SVN is dat je alleen sámen in gelijkwaardigheid, ieders verantwoordelijkheid respecterend en zoekend naar aanvullende capaciteiten in een team deze kunt vormgeven.*

De directeur van SVN zal hiertoe als eerste stap een transitieteam, bestaand uit beroepskrachten (federatief en landelijk), samenstellen op basis van een aantal criteria (zie onder kopje Transitieteam). Om het traject en het transitieteam te ondersteunen zal een (externe) programma/projectleider aangezocht worden met aantoonbaar ervaring en expertise van dergelijke trajecten in verenigingen.

Het transitieteam legt formeel via de directeur SVN verantwoording af aan het bestuur van SVN. De directeur SVN is de linking-pin tussen bestuur SVN, de adviesgroep, zijnde het voorzittersoverleg, en fungeert als werkgever voor de extern aangetrokken programma/projectleider.

Het bestuur van SVN legt vervolgens de besluiten voor en verantwoording af aan de ALV.

De leden van de ALV zullen ditzelfde doen binnen hun eigen ALV's.

De leden van het transitieteam zullen de besturen hierin faciliteren door aanwezig te zijn bij ALV's en op (gewenste) bijeenkomsten met HSV's om te presenteren wat er ontwikkeld en gedaan wordt en vragen te beantwoorden. Maximale eenduidige informatie en betrokkenheid van leden moet hierdoor geborgd worden.

#### 5. Hoge energie

De vereniging gedijt goed bij een aanpak die actief is en met veel positiviteit en energie gepaard gaat. Het is de rol van het transitieteam om het proces op basis van deze uitgangspunten in te richten. Een eerste gedachte is om die 'nieuwe lancering' van de organisatie januari 2026 ook echt te vieren met alle bestuurlijk betrokkenen van federaties, HSV's, Specialistenverenigingen, Platform Sportvissers en Sportvisserij Nederland. Een groot moment en/of event waar we met elkaar naartoe kunnen werken en leven. Eén van de themaonderdelen zal zich bezig gaan houden met hoe we deze dag met elkaar kunnen gaan beleven.

#### 6. Verschillende tempo's

In het bouwen, uitwerken en meenemen van de achterban zullen er verschillen zijn tussen federaties. Heel logisch verklaarbaar vanuit de startsituatie en kenmerken van ieder van de federaties. Het proces moet daarom ruimte bieden aan deze verschillen in tempo/snelheid. Niet vanuit een oordelende blik, maar vanuit een perspectief van begrip en samenwerking. Deze tempo's komen uiteindelijk samen in het collectieve moment van lancering. De vragen, uitdagingen en aarzelingen van deze verenigingen/federaties moeten een goed antwoord krijgen. Wat biedt een eenheid van organisatie hen meer dan wat we nu hebben? En waar kunnen we met elkaar hen helpen beter, makkelijker aan boord te komen?

Wat wel aan de voorkant helder moet zijn, is dat het eindproduct, de nieuwe organisatie, daadwerkelijk gerealiseerd wordt. Deze duidelijkheid is nodig voor zowel federaties als voor het transitieteam en niet te vergeten alle beroepskrachten die hier echt op rekenen, hopen en verwachten.

## 7. Communicatie en draagvlak

Ten behoeve van het transitietraject wordt een communicatieplan opgesteld. Communicatie, luisteren naar ieders inbreng, creëren van mede-eigenaarschap en betrekken van eenieder bij het proces, vraagt veel aandacht. Dit moet een belangrijk onderdeel zijn van het op te stellen communicatieplan. De strategisch communicatiemanager van SVN en het team wat zowel landelijk als federatief hierin actief is, heeft hierbij een belangrijke rol. De communicatie moet dicht geborgd zijn in of direct aan het transitieteam. Belangrijk is de informatie, betrokkenheid en transparantie zowel in de vereniging (HSV's en federaties), de beroepskrachten en uiteindelijk de besluitvormende organen (ALV's en medezeggenschap waar aan de orde). Ook de stakeholdersanalyse die momenteel vanuit SVN wordt gemaakt is hierin helpend.

### *Inhoudelijke kaders: een eerste aanzet*

In de bijeenkomst van 18 november 2023 zijn eerste gesprekken gevoerd over deze inhoudelijke kaders. Al snel werd duidelijk dat er een aantal spanningsvelden zijn die op een goede manier hun plek moeten vinden in de nieuwe organisatie. Deze staan hieronder, aangevuld met nog een aantal elementen.

#### - **Regionaal waar het kan, centraal waar het moet**

We zien allemaal dat samenwerking tot efficiency kan leiden. Tegelijkertijd is juist ook regionale verankering, versterking en aanwezigheid cruciaal in het faciliteren van de HSV's en de sportvissers. Een nieuwe organisatie heeft de balans tussen deze twee perspectieven te vinden. Met name de HSV's die goede ervaring hebben met de dienstverlening vanuit de regio's (federaties) moeten deze dienstverlening kunnen blijven ervaren. Gezocht moet worden waar gebundelde dienstverlening voordeel oplevert voor leden (en collega's).

We streven naar optimale aanwezigheid in de regio's. De huidige locaties vormen daar een uitgangspunt in. Het is op voorhand niet uit te sluiten dat we meer of andere contactpunten in de regio nodig hebben om de leden maximaal te bedienen. Een aantal federatiegebieden zijn nu heel uitgestrekt. Het is goed om te kijken of we hier nog meer fijnmazigheid in aan moeten brengen. De huidige bemensing in de regio's is uitstekend en adequaat en daar waar het nu goed gaat hoeft het niet veranderd te worden.

#### - **Borging van aandacht voor vrijwilligers**

Er zijn vele vrijwilligers actief bij met name de federaties. Samengaan in één organisatie heeft als potentieel risico dat deze vrijwilligers de binding met de mensen en de organisatie verliezen. Verankering bij de HSV's of voor de landelijke vrijwilligers bij de nieuwe organisatie is daardoor essentieel. De nieuwe organisatie zal hierop ingericht moeten worden, aangezien onze vrijwilligers een belangrijke spil in onze organisatie vormen. Het verdient aandacht om bestuursleden en vrijwilligers die nu een belangrijke (kennis, kunde, ervarings-) taak in de sportvisserij hebben, deze werkzaamheden te laten behouden. Uiteindelijk zit dit essentiële werk voor de sportvisserij niet vastgebakken aan bepaalde functies. De nieuwe organisatie zal een organisatie zijn waar naast beroepskrachten, ook vrijwilligers met alle kennis en kunde die ze ook nu inbrengen behouden en gestimuleerd blijven worden!

#### - **Service & leden**

Een groot deel van de sportvissers heeft vooral behoefte aan service (als klant) terwijl er een ander deel is dat zich echt lid voelt van een vereniging en behoefte heeft aan een stukje verenigingsleven. De nieuwe organisatie heeft beide perspectieven te bedienen en wel zodanig dat meer en meer van de sportvissers zich echt lid voelen van hun HSV en zich herkennen in die nieuwe organisatie.



Een belangrijk onderdeel daarvan is dat de voltallige achterban inbreng kan blijven hebben. Hoe we de inspraak en invloed het beste kunnen regelen is een onderdeel van de opdracht om dit op een goede manier uit te zoeken en met een voorstel te komen wat passend is voor het hele land. Een specifieke themawerkgroep zal zich hierover buigen en met een voorstel komen.

- **Bestuur versus vertegenwoordiging**

We zijn het erover eens dat een brede bestuurlijke laag zoals deze er nu is in de nieuwe organisatie niet het ultieme uitgangspunt is. Tegelijkertijd is er in de nieuwe situatie wel behoefte aan lokale vertegenwoordiging, inbreng en representatie. In de uitwerking moet hier antwoord op komen. Het is daarbij ook belangrijk dat de aanwezige ervaring en expertise geborgd kan worden. Het gaat hierbij om het vinden van een passende en effectieve besturingsvorm die slagvaardig in kan spelen op de ontwikkelingen in onze branche, herkenbaar is voor de HSV's en die tevens ruimte biedt aan vertegenwoordiging vanuit de verschillende HSV's, regio's en specialisaties. Met name ook de grote HSV's vragen aandacht hoe deze inbreng te borgen.

- **Uniformiteit m.b.t. VISpas**

In de nieuwe organisatie is het streven om tot uniformiteit met betrekking tot de VISpas te komen. Of, hoe en wanneer dit exact gerealiseerd is, is van vele factoren afhankelijk en kan eventueel ook langer duren. In het organisatiedesign is het in ieder geval een expliciet thema. Er is evenwel begrip dat dit per regio kan verschillen, niet alleen qua tempo, maar ook qua wenselijkheid.

- **VISrechten**

Onderlegger van de VISpas zijn de VISrechten. Er zijn grote verschillen met betrekking tot de VISrechten tussen de federaties. In het toewerken naar één organisatie en het uniformeren van de VISpas, wordt ook op dit vlak onderzocht of er tot uniformiteit gekomen kan worden. Hierbij moet worden opgemerkt dat het afstaan of behoud van visrechten van de HSV's aan de HSV's is en blijft. In die federaties/HSV's waar dit belangrijk is zal er niet op aangedrongen worden dit gedwongen te doen. Lokaal maatwerk zal hierbij de norm zijn. Niet in de laatste plaats ingegeven door de (huidige) juridische structuur in de overeenkomsten. Ook de al dan niet wenselijkheid naar extern om visrechten op één plek te concentreren worden hierbij meegenomen. Een en ander is uit te werken aan het transitieteam. Er zal een specifieke werkgroep hiervoor ingesteld worden.

- **Aansluiten op HUP**

De uitwerking van scenario 2 onder de noemer HUP is in een vergevorderd stadium. Collega's vanuit alle acht organisaties kunnen elkaar steeds beter vinden en er wordt steeds intensiever samengewerkt. Er zijn al handige en slimme verbeteringen op het niveau van de werkorganisatie doorgevoerd. Uiteraard zal hierop aangesloten en doorgebouwd worden waar het kan en wenselijk is. Dit moet ingebouwd en geborgd worden in een nieuwe organisatie.

- **Financiële evenwichtige verdeling**

Alle organisaties, iedere federatie en SVN, hebben nu een eigen zelfstandig entiteit met eigen begroting en financiële huishouding. In de nieuwe organisatie ligt het voor de hand dat deze allen samen komen. Wel zo gemakkelijk en overzichtelijk qua beheer, verantwoording en uitvoering. In HUP zijn we hierop al aan het voorsorteren.

Uitgangspunt in deze samensmelting is een evenwichtige verdeling naar hoe het nu is en met duidelijke labeling van oorsprong van middelen richting uitgaven in de toekomst. Zo houden leden in de regio de grip en controle dat hun ledengeld ook direct besteed wordt dicht bij huis. Of hier een termijn aan verbonden wordt

en zo ja welke, zal onderdeel zijn van het voorstel wat definitief voorgelegd wordt aan de ALV.

#### - **De vorming van één organisatie**

Er zijn vele wegen om tot één organisatie te komen. Twee belangrijke variabelen die van invloed zijn op hoe de vorming van één organisatie tot stand komt, zijn de juridische en financiële mogelijkheden en kaders. Uiteraard zullen alle collega's hierbij nauw betrokken worden en de medezeggenschap haar rol moeten innemen.

Een duidelijke (eerder geuite en door onderzoek gestaafde) wens is dat alle beroepskrachten straks in dienst zijn van één organisatie met eenduidige aansturing. Eenduidige aansturing moet hierin vooral niet gelezen worden als in één locatie/gebouw. De visie op de toekomst is dat we meerdere locaties in de regio nodig hebben en dat het tegenwoordig niet uitmaakt wáár men werkt om ook regio overstijgende werkzaamheden te doen. Er zijn zoveel parels binnen alle beroepskrachten (en bestuursleden/vrijwilligers) aanwezig die op meerdere plekken ingezet kunnen worden!

Uitgangspunt is werkgarantie voor het zittende personeel. We hebben geen bezuinigingsopdracht. Efficiëntie, effectiviteit en optimalisering van dienstverlening aan onze leden is de graadmeter. Vanuit meerdere federaties wordt benadrukt dat een functieggarantie wenselijk zou zijn. Echter is een functie altijd onderhevig aan de actualiteit van de veranderende omgeving, maar waar nodig houden we hier zoveel mogelijk rekening mee zowel qua inhoud van de rol als het geografische werkgebied.

Waar er t.z.t. afwijkingen in functies nodig zullen zijn, nu en in de toekomst, zal dit altijd in samenspraak met betreffende collega's en de medezeggenschap gebeuren.

Meest belangrijk is dat we regionaal goed verankerd blijven, waarbij de huidige locaties een prima startpunt vormen! Doel zou moeten zijn dat de leden in de regio dezelfde en zo mogelijk een verbeterde dienstverlening ontvangen en dat vrijwilligers gewaardeerd aan de slag kunnen en blijven.

## Themaonderdelen

Zoals eerder benoemd, zal de totale uitwerking in stukken gehakt moeten worden om het behapbaar en overzichtelijk te houden. We noemen dit themaonderdelen. Onderstaand een eerste aanzet, wederom **niet limitatief**, van deze themaonderdelen. Ieder thema wordt uitgewerkt door een projectteam. Het transitieteam fungeert daarmee als overstijgend programmteam dat in het geheel de regie voert en de samenhang en voortgang bewaakt, ondersteunt door een programma/projectmanager, de adviesgroep (voorzitters) consulteert en besluiten voorlegt op de juiste tafels.

Ieder thema heeft een trekker van het onderwerp. Deze kan zowel vanuit de federatie komen als vanuit SVN, afhankelijk van competentie, ervaring en tijdsomstandigheden. Ook in de daaronder sorterende projectgroepen wordt gestreefd naar een goede vertegenwoordiging van landelijk en regionaal, waarbij kennis en kunde op het betreffende onderwerp bovenaan staat.

Voorbeelden, niet limitatief:

- Organisatieontwerp (structuur, juridische en governance)
- Inrichting van regionale (leden) vertegenwoordiging
- Huisvestingsstrategie
- Inventarisatie 8 organisaties (mensen, competenties, specialismen, middelen etc.)
- Financiële en juridische samensmelting met oog op regionale verschillen en inbreng
- VIS-pas
- VISrechten
- Inbreng/zeggenschap leden



- Kennisontwikkeling, -ontsluiting en -verspreiding
- Overlegstructuren intern en extern
- Lobby lokaal, regionaal en landelijk en internationaal
- Strategische communicatie

## Transitieteam en organisatie

Voor de ontwikkeling en implementatie van de gewenste organisatie wordt een leidende coalitie gevormd (transitieteam) van personen die enerzijds de organisatie kennen en kunnen zorgen voor draagvlak en acceptatie, en die anderzijds gezamenlijk brede kennis en ervaring hebben noodzakelijk voor de transitie.

Hierbij moet gedacht worden aan zowel landelijke als federatieve ervaring en kennis, aan kennis over de historie, kennis van verandertrajecten, ervaring met fusies, zeker ook bij verenigingen, kennis van onze branche en haar krachtenveld, kennis, kunde en ervaring van de inhoud, kennis en ervaring met verenigingen, kennis en ervaring met fusietrajecten (op verenigingsgebied) en kennis van (strategische) communicatie die nodig is om iedereen te betrekken.

Externe specialistische kennis kan vervolgens incidenteel toegevoegd worden, denk aan procesmatige, juridische-, financiële- en fiscale expertise.

De directeur SVN zal in overleg met het BKO management en in samenspraak met de adviesgroep vanuit de voorzitters een team samenstellen waar de juiste competenties aanwezig zijn.

In het transitieteam wordt in gelijkwaardigheid geopereerd. Het transitieteam stelt zelf een voorzitter vast (technisch en/of roulerend). De aan te trekken project-programmamanager zal het transitieteam ondersteunen. Het transitieteam besluit in gezamenlijkheid wie verder bij de bijeenkomsten van het team ter ondersteuning aanwezig moet zijn om het proces verder te kunnen brengen en te ondersteunen. Formele verantwoording aan bestuur SVN en de adviesgroep (voorzitters) legt de directeur SVN af.

Het totale traject is te typeren als een programma, waaronder verschillende deelprojecten vallen. Voor een goed verloop van het programma en de afstemming tussen de verschillende deelprojecten, is een apart aan te stellen toegewijd Project/programmamanager noodzakelijk. Deze geeft leiding aan het goed verloop van het programma en hij/zij legt daarover verantwoording af aan het transitieteam waarbij de directeur SVN fungeert als werkgever/opdrachtgever.

Deze programmamanager zal extern aangetrokken worden, maar heeft voor het slagen van het programma de interne kennis, kunde en ervaring nodig van de beroepskrachten. Dit betekent, net als bij het HUP-traject, wel de nodige tijd en inspanning van de medewerkers in het hele land. Omdat de winkel open blijft tijdens de verandering, hebben we zorg te dragen voor prioritering of overname van werkzaamheden die blijven liggen door deelname van beroepskrachten in het transitieteam of in verschillende themawerkgroepen. We blijven de werkbelasting monitoren tijdens bestaande medewerkersbijeenkomsten, in één op één gesprekken en via de medezeggenschap. Ook de informatie aan collega's zal extra aandacht vragen via nieuwebrieven of in de nabije toekomst via een intranet.

Voor ieder themawerkgroep wordt een intern projectleider aangesteld. Deze projectleider ressorteert onder (een lid van) het transitieteam (voor wat betreft dit project). Het transitieteam zal onderling de deelgebieden, taken en verantwoordelijkheden verdelen. Het afleggen van verantwoording aan bestuur SVN en de werkgeversrol voor de extern aan te trekken programmamanager en experts ligt bij de directeur SVN.

Zoals aangegeven kan het noodzakelijk zijn om externe expertise en procesbegeleiding in te kopen, dit ter besluitvorming van het transitieteam.

## Opdracht transitieteam

Op basis van bovenstaande kaders en uitgangspunten is de opdracht, met het uitgangspunt van 1 januari 2026 als streefdatum, aan het transitieteam als volgt:

**Werk een voorstel uit hoe één nieuwe sportvisserijorganisatie eruit moet komen te zien, waarbij de streefdatum voor deze organisatie 1 januari 2026 is. Dit voorstel zal op een later uit te schrijven ALV aan de leden worden voorgelegd.**

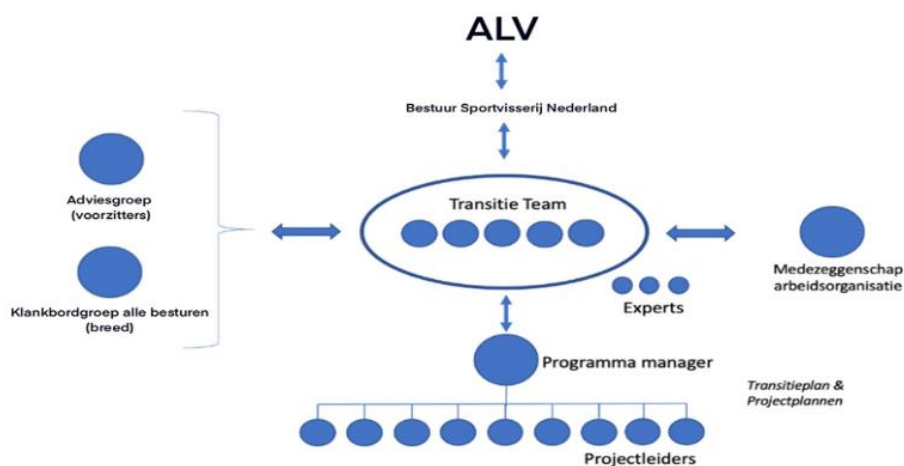
**Neem in de uitwerking hiertoe mee:**

**Een meer gedetailleerde procesaanpak met daarin:**

- **De inrichting van het transitieteam, de verschillende te onderzoeken onderdelen, de project/werkgroepen en de tijdsbalk.**
- **De formele processtappen: hoe en wanneer vindt afstemming en validatie plaats.**
- **De bepaling van uitwerking en implementatie van themaonderdelen.**
- **De inbedding van de regionale structuur qua locatie inrichting zoals we deze nu kennen, budgetten die nu ten behoeve van de regio's zijn en hoe de inspraak vanuit regio's/HSV's, leden geborgd wordt in de nieuwe organisatie.**

Dit procesplan wordt nader toegelicht in een daarvoor nader te organiseren startbijeenkomst op een nader te bepalen locatie voor zowel alle beroepskrachten als ook alle bestuursleden van alle federaties. Streven hiertoe is eerste helft april, maar kan ook later zijn indien dit nodig is.

Onderstaand een schema van hoe de projectorganisatie eruit ziet:



## Budget

Het mag helder zijn dat een dergelijk traject ook een budget nodig heeft om het goed te kunnen doorlopen en tegelijkertijd de winkel open te houden op onderdelen waar medewerkers die hierin werken ook concreet ontlast worden.

Er zal onder andere budget moeten zijn voor de inhuur van extra ondersteuning, zowel op proces als de programmamanager. Voor inhuur van externe expertise, extra

menskracht om de doorlopende dienstverlening op niveau te houden en voor samenkomen in bijeenkomsten.

Bestuur SVN heeft een startbedrag in haar begroting voor 2024 opgenomen van €150k zodat het transitieproject in ieder geval in gang gezet kan worden om kosten te dekken die vooraf gemaakt worden én die gemaakt worden totdat begroting SVN in de ALV in juni 2024 voorligt.

Het zou getuigen van gezamenlijkheid en commitment als alle organisaties naar draagkracht deze ontwikkeling financieel samen steunen. Evenwel is nadrukkelijk uitgesproken dat financiën nooit een reden mogen zijn om dit traject wat leidt tot één sterke sportvisserij organisatie tegen te houden.

De idee is dan ook dat naast dit startbedrag meerdere financiële bronnen ingezet kunnen worden.

Allereerst zal het huidige bedrag wat we conform een eerder overeengekomen verdeelsleutel voor de HUP-gelden bij elkaar hebben gebracht, meest waarschijnlijk, niet opgesoupeerd zal worden. Het budget wat hieruit overblijft stellen we voor om aan het budget voor deze opdracht toe te voegen. Alle federaties hebben met dit bedrag al rekening gehouden in hun begrotingen.

Hiernaast zal mogelijkerwijs meer financiering nodig zijn. Het voorstel is, indien dit zo is, dit conform de nu voor de HUP-pot geldende verdeelsleutel in te brengen.

Indien het traject meer kosten vraagt, zal dit door een meer gedetailleerde projectbegroting voorgelegd worden aan de federaties zodanig dat zij hier in hun begrotingen rekening mee kunnen houden.