

DIRECT KOERS WIJZIGEN MET DUIDELIJKE SIGNALLEN

Werkgroep Herkenbare Meerwaarde
Utrecht, 7 november 2018
Versie 1.0.1

1	Management samenvatting	2
2	Inleiding	3
3	Vraagstelling/Opdracht	5
4	Randvoorwaarden en uitgangspunten	5
5	Trends	6
6	Informatieronde	8
6.1	Ontwikkelingen en ervaringen sportbonden	8
6.1.1	Core business (raison d'etre)	9
6.1.2	Unique selling point	9
6.1.3	(Herkenbare) meerwaarde	9
6.1.4	Ophalen behoeften/wensen en mate tevredenheid verenigingen/sporter	10
6.1.5	Samenwerkingsverbanden	10
6.1.6	Ongebonden sporter	10
6.1.7	Contributie	10
6.1.8	Ondersteuning aan verenigingen	10
6.1.9	Nieuwe ideeën producten en diensten	10
6.1.10	Vrijwilligers	11
6.1.11	Personeel	11
6.1.12	Structuur	11
6.1.13	Communicatie	11
6.1.14	Maatschappelijk doel	11
6.1.15	Verenigingsgevoel	12
6.2	Beeld van de watersportsector	12
6.3	Beeld bij de verenigingen	13
6.3.1	Belangrijkste punten	14
6.3.1.1	Core business (raison d'etre)	14
6.3.1.2	Wel/niet succesvol	14
6.3.1.3	Negatief sentiment	15
6.3.1.4	Gemiddelde waardering: 6.7	15
6.3.1.5	Vragen om advies te krijgen, leiden niet (altijd) tot succes	16
6.3.1.6	Regio-overleg wordt als sterk punt genoemd, maar ...	16
6.3.1.7	Communicatie kan veel effectiever	16
6.3.1.8	Belangenbehartiging wordt wisselend ervaren	17
6.3.1.9	Producten gewenst om lidmaatschap interessant te maken	18
6.3.1.10	Standpunt over overige watersporter ligt gevoelig	18
6.3.1.11	Over contributie valt te onderhandelen	18
6.3.2	Onderzoek	19
6.3.3	Opzeggingen afgelopen 10 jaar	19
6.4	Beeld van de werkorganisatie	19
6.5	Beeld van het bestuur	20
6.6	Beeld van de ALV	21
7	Bepalende koers	21
7.1	Gewenst fundament van het Verbond	21
7.2	Aanbod	22
7.3	Gewenste organisatie van het Verbond	22
7.4	Gewenste acties	24
8	Risicoanalyse en kansen	24
9	Tot slot	26

1 Management samenvatting

Werkgroep herkenbare meerwaarde

De werkgroep heeft in februari 2018 van het bestuur de opdracht gekregen om onderzoek te doen naar een unieke en herkenbare meerwaarde van het Watersportverbond (later Verbond), hoe haar leden en overige watersporters te binden. Het verzoek heeft als basis de zorg van een al vele jaren teruglopend aantal lid verenigingen.

De werkgroep heeft ervoor gekozen om een strategische koers uit te zetten, waarbij verdere invulling door de stakeholders moet plaatsvinden.

Onderzoek

Bij het lidmaatschap van een sportvereniging in het algemeen zijn trends zichtbaar als individualisering, verplichtingen uit clublidmaatschap, zelforganiserende groepen (social media), meerdere sporten beoefenen en gebruik in plaats van eigendom van middelen. Watersportverenigingen die daar op inspelen zien een groei van het aantal leden. Andere sportbonden blijken een vergelijkbare problematiek te hebben en hebben een transitie traject in gang gezet. De leerpunten zijn onder andere het hebben van een duidelijke missie/visie, continue beweging is cruciaal, tevreden leden worden belangrijker dan aantallen, samenwerking binnen en buiten de sector is van groot belang, de transitie moet worden gedragen door de verenigingen en haar leden, de transitie duurt vele jaren en de bond neemt verantwoordelijkheid voor de uitvoering.

Uit gesprekken met de sector, aangesloten verenigingen en werkorganisatie blijkt dat er globaal drie problemen zijn, namelijk een organisatieprobleem, het ontbreken van een duidelijke positionering in de sector, een beschadigd vertrouwen vanuit de leden en een slecht aanbod naar leden toe.

Door de vele spelers en initiatieven in de sector is het speelveld voor het Verbond kleiner geworden. De positionering binnen de sector is onduidelijk, het Verbond wordt ingehaald door allerlei organisaties. Sommige daarvan ervaren het Verbond als niet zichtbaar en zonder visie.

Voor veel verenigingen is de draad met het Verbond heel dun en er is weinig tot geen vertrouwen meer. De terugloop van het aantal lid verenigingen heeft het Verbond (er is niet bewust op gestuurd) aan zichzelf te wijten. Het dalend aantal leden bij watersportverenigingen is ook een autonoom gegeven, maar het Verbond heeft nagelaten verenigingen te ondersteunen in hun innovatie naar de toekomst of herkenbare meerwaarde te bieden aan de watersporters in Nederland. Het aanbod voor de leden is niet op orde door een onduidelijke missie/visie en wordt versterkt door het niet op orde zijn van de organisatie.

De werkgroep gaat mee in dit beeld. De werkgroep heeft zorg ten aanzien van de slagkracht van het bestuur en zorg over een werkorganisatie die beleidsmatig in diverse richtingen is gestuurd.

Al direct bij de start van het onderzoek heeft de werkgroep geconstateerd dat het Verbond op de verkeerde prioriteiten stuurt en een niet gezonde bedrijfscultuur heeft. Anders gezegd: het dak lekt, het fundament is verzwakt en we gaan praten over de kleur van het behang.

Kansen

De werkgroep ziet gelukkig nog heel veel kansen liggen voor het Verbond maar dan moet er nu wel een duidelijke koerswijziging komen en ook onmiddellijk worden gestart met de transitie.

Oplossing

Naast het direct oplossen van de organisatieproblemen, krijgt het Verbond een stevig fundament door (weer) een vereniging van verenigingen te worden, een afgestemd aanbod van producten/diensten voor de gekozen doelgroepen aan te bieden, kwaliteit prioriteren boven aantal leden en samenwerken in de sector met een heldere eigen visie en positie.

Bestuurlijk betekent dat: maak een missie/visie op basis van dit fundament, zorg voor eenheid van bestuur, bottom-up discussies, sta dicht bij de leden, verbeter de cultuur en ga op zoek naar strategische samenwerkingsverbanden.

Organisatorisch betekent dat: initieer een doelgroep-structuur waar vragen/wensen efficiënt en specifiek kunnen worden ingevuld en introduceer een gedifferentieerd contributiemodel, focus op toegevoegde waarde voor je doelgroep, herzie regiostructuur dichterbij de leden, herzie vrijwilligersbeleid, focus op innovatie en verbeter (doelgroepgerichte, digitale) communicatie.

Tot slot

De werkgroep Herkenbare Meerwaarde wil dat het Verbond weer een stevige (leidende) partner wordt, waar men niet omheen kan als het gaat om samenwerking ten gunste van de watersport in zijn algemeen. En voor de lid-verenigingen en haar leden is er een Verbond dat er voor hen is en waar ze trots op kunnen zijn.

2 Inleiding

Het Verbond is een vereniging van 369 watersportverenigingen en vindt onder andere dat zij regisseur en spreekbuis is van de watersport in Nederland.

De breedte van het aandachtsveld van het Verbond en de bijbehorende financiële budgetten (onder andere door topsport) zijn de afgelopen decennia vele malen groter geworden. De laatste jaren is veel inspanning geleverd om o.a. via social media in contact te komen met de individuele watersporter.

Op dit ogenblik is nog maar 35% van alle verenigingen aangesloten en heeft het Verbond slechts met 3 % van alle individuele watersporters direct contact via de aangesloten verenigingen. Bij die rol van landelijk regisseur/spreekbuis kunnen vraagtekens worden gezet.

Vanaf 2008 is het aantal lid-verenigingen met 120 afgenomen. Het gevolg is dat het aantal personen dat aangesloten is bij het Verbond gedaald is van 80.000 naar 66.900^[1]. Welke oorzaken zijn de reden van deze teruggang, correleren beide afnames en welke maatregelen zijn nodig zijn om het tij te keren? Het bestuur heeft een werkgroep ingesteld om daaromtrent te adviseren. De werkgroep heeft de ruimte gekregen om in de volle breedte te onderzoeken en advies uit te brengen.

¹ Dit is exclusief de jeugdleden, die bij de Otter club zijn aangesloten.

Wil dit advies resultaten opleveren dan zal er draagvlak moeten worden gecreëerd bij bestuur, werkorganisatie en leden. Iedereen zal “eigenaar” moeten worden van het probleem en de te kiezen oplossing.

De werkgroep

- Constateert dat al veel informatie beschikbaar is. Deze informatie moet worden geactualiseerd en verder uitgediept.
- Vindt het belangrijk om draagvlak te creëren bij de leden omtrent de voorgestelde heroriëntatie. Daarbij is het van groot belang om het bestuur en de werkorganisatie op tijd mee te nemen in dit proces, zodat ook zij onderdeel gaan uitmaken van de scenario's die de werkgroep voorstelt aan de leden.
- Benadrukt dat de situatie kritiek is voor de toekomst van het Verbond. En tegelijkertijd heeft het Verbond nu nog een kans. Dit vraagt om een juiste houding en actieve bemoeienis van bestuur, werkorganisatie en andere stakeholders. Wat betreft de kritiekpunten is het voor het bestuur goed om vast te stellen of er sprake is van fouten, 'fout' gedrag of een cultuurprobleem.

Een aantal vragen komt naar boven waarop een antwoord wenselijk en/of noodzakelijk is. Vragen zoals:

- a. Volgens vele rapporten [², ³, ⁴] is er sprake van vergrijzing in de watersport; verandering van eigendom naar alleen gebruik (huren) van de boot, minder boten, minder vaarbewegingen en jachthavens die veelzijdiger moeten worden. Of ligt dit bij verenigingen toch genuanceerder?
- b. Wordt het teruglopend aantal leden veroorzaakt door verenigingen die weglopen en/of doordat het Verbond ze “afstoot” en/of door autonome processen in de maatschappij?
- c. Is het Verbond wel primair gericht op de leden(=verenigingen) en zijn de leden wel tevreden? Een tevredenheidsonderzoek [⁵] uit 2015 geeft daar een beeld van.
- d. Is de organisatie van het Verbond doelgericht en efficiënt ingericht?
- e. Hebben bestuur, werkorganisatie en alle vrijwilligers dezelfde visie, doelen, doelstellingen en kerntaken goed in beeld?
- f. Is een aanbod gerichte (collectieve) benadering van de leden met een vaste contributie wenselijk of een (klein) basispakket (vaste contributie) met een vraaggerichte producten/diensten benadering (variabele contributie) gewenst?
- g. Kan het Verbond haar regierol houden in de topsport, waar de financiering primair komt van subsidiegevers en sponsors? Zie ook [⁶]. De schrijver ziet een afname van de invloed van landelijk bonden op topsport evenementen.

² Prognose ontwikkeling recreatievaart in 2030,2040 en 2050 (Recreatie Advies bv 2016 in opdracht van Rijkswaterstaat)

³ Rabotrends december 2017

⁴ Confronterend rapport 2016 van Reinier Steensma

⁵ Rapport Tevredenheidsonderzoek Watersportverbond 2015

- h. Wat vragen de verenigingen van het Verbond.
- i. Wat vragen de niet-gebonden watersporters van een landelijke watersportbond.
- j. Hoe gaan andere sportbonden om met soortgelijke problemen?
- k. Welke ontwikkelingen kunnen worden beïnvloed en zijn daarmee kansen biedend of zijn er ook autonome processen die als bedreigend kunnen worden bestempeld?

Het rapport van de werkgroep richt zich op de strategische koers en moet door de leden, bestuur en werkorganisatie worden geoperationaliseerd.

Inhoudelijk bestaat het rapport uit een aantal hoofdstukken die de volgende onderwerpen aan de orde stellen. Na de managementsamenvatting en een inleiding beschrijven de hoofdstukken 3 en 4 de opdracht aan de werkgroep en binnen welke randvoorwaarden de opdracht is uitgevoerd.

Hoofdstuk 5 geeft een impressie van de trends.

Hoofdstuk 6 geeft het resultaat van de informatieronde. Deze informatieronde betreft een viertal velden, namelijk

- de ervaringen en kennis bij soortgelijke sportbonden in Nederland.
- de watersportsector
- de aangesloten verenigingen en ex-leden van het Verbond.
- de organisatie van het Verbond (bestuur, werkorganisatie en ALV)

Hoofdstuk 7 gaat in op het gewenste fundament, aanbod, organisatie en de acties die volgens de werkgroep moeten worden uitgevoerd. En tenslotte geeft hoofdstuk 8 een risicoanalyse en de kansen (beïnvloedbaar).

3 Vraagstelling/Opdracht

Op basis van de schriftelijke opdracht van het Bestuur en de gegeven mondelinge toelichting heeft de werkgroep de volgende vraagstelling [⁷] geformuleerd, dat moet leiden tot een strategische advies.

Op welke wijze moet het Verbond een unieke en herkenbare meerwaarde ontwikkelen voor haar aangesloten verenigingen, hun leden en overige watersporters. Dat moet leiden tot groei van het Verbond in aantal aangesloten verenigingen en hun leden en het zo mogelijk binden van overige watersporters.

4 Randvoorwaarden en uitgangspunten

De werkgroep heeft op basis van de vraagstelling in de volle breedte onderzoek gedaan en is tot aanbevelingen gekomen. Daarbij zijn meegenomen de recente onderzoeken binnen het Verbond en de ervaringen van de afgelopen jaren.

⁶ boek van Bert Wagendorp 'Vals spel, nieuw licht op sport, macht en geld'

⁷ De nieuw geformuleerde vraagstelling van de werkgroep is in maart 2018 goedgekeurd door het Bestuur, beschreven in een Besturennieuwsbrief en ook gepresenteerd in de voorjaars 2018 ALV. Ondanks deze heldere besluitvorming is tot op een laat moment nog discussie gebleven met het bestuur over de opdrachtformulering.

Om het toch in te kaderen zijn de volgende randvoorwaarden en uitgangspunten gehanteerd:

- a. Het Verbond als vereniging en de naamgeving van het verbond zijn geen onderdeel van dit rapport.
- b. Het bevorderen van de watersport is geen onderdeel van dit rapport
- c. Het onderdeel topsport binnen het Verbond blijft buiten beschouwing.
- d. In het kader van samenwerking (horizontale binding) staat het Verbond open voor alle partijen in de watersportsector en daarbuiten.
- e. In het kader van potentiële leden (verticale binding) staat het Verbond open voor niet-commerciële organisaties en overige watersporters.
- f. Het vigerende beleidsplan is geen randvoorwaarde.
- g. Volledige steun en betrokkenheid van het Bestuur.
- h. De verwachte einddatum van het rapport is in overleg met het Bestuur voorzien eind 2018/begin 2019

Het is wenselijk een aantal begrippen te definiëren:

- Watersport zijn alle activiteiten op het water, zowel op (top)sport- als op recreatie niveau.
- Recreatie watersport is alle watersport met uitzondering van topsport.
- Topsport is het beoefenen van een sport op olympisch of internationaal niveau, waarbij de nadruk volledig ligt op de prestatie.
- De watersportsector (later sector) zijn alle partijen in Nederland, die op een of andere wijze de watersport op welke wijze dan ook faciliteren
- Een aangesloten watersportvereniging is lid van het Verbond
- Overige watersporters zijn alle watersporters die niet zijn aangesloten bij het Verbond.

5 Trends

Een tweetal soort ontwikkelingen zijn van belang:

- a. Een dalend aantal sportverenigingen aangesloten bij een sportbond
- b. Een dalend aantal leden bij een sportvereniging.

Voor het punt a. wordt verwezen naar hoofdstuk 6.1

Uit verschillende onderzoeken welke zijn gepubliceerd over de trends en ontwikkelingen in de sport (punt b.) hebben wij een aantal trends⁸] geselecteerd welke wij van invloed achten op het te kiezen beleid door het Verbond.

Demografische ontwikkelingen

Clublidmaatschap hangt sterk samen met sportdeelname: als de Nederlander meer gaat sporten, is de verwachting dat een deel van deze sporters dit via een sportclub zal gaan doen. Vergrijzing en een toenemend aandeel migranten leiden tot minder sportdeelname en daardoor tot minder clublidmaatschap, aangezien dit groepen zijn die over het algemeen minder sporten. Wel moet hier ook weer rekening worden gehouden met zogeheten 'cohorteffecten': de ouderen van de toekomst sporten meer en langer dan de ouderen van nu.

⁸ Bronnen SCP, het Mulier instituut, Tiessen-Raaphorst en Hoekman en van den Dool

Sociaal-culturele ontwikkelingen

Het toenemende belang van een gezonde leefstijl speelt een rol bij het clublidmaatschap. Als mensen overtuigd zijn dat sporten bijdraagt aan een gezonde leefstijl, zullen meer mensen dit gaan doen en een deel van hen zal via een sportclub gaan sporten. Anderzijds kan individualisering een negatieve invloed hebben op clublidmaatschap. Mensen gaan steeds meer individueel sporten of in zelfgeorganiseerde groepen.

Ook hebben mensen mogelijk steeds minder behoefte aan de verplichtingen die bij een clublidmaatschap komen kijken, zoals bardiensten. Als deze trend doorzet, zal dit een daling van het clublidmaatschap betekenen.

Daarnaast zou de trend dat beleving steeds belangrijker wordt wel eens negatief kunnen uitpakken voor clublidmaatschap: mensen willen verschillende sporten proberen, waarvan een deel buiten de club, en zullen zich minder snel voor langere tijd aan een club binden. Daar staat tegenover dat de sportclub ook juist een sociale functie kan (blijven) vervullen in een steeds individuelere samenleving. Voorwaarde is wel dat sportclubs zich aanpassen aan de vraag van de moderne sporter: lidmaatschappen moeten flexibel zijn en de kwaliteit hoog. Succesvolle verenigingen buiten de trends in hun voordeel uit.

Technologische ontwikkelingen

De processen die zijn ingezet onder individualisering kunnen worden versterkt door het toenemend gebruik van sociale media. Door middel van groepsapps kunnen mensen zichzelf makkelijker organiseren en kan men kennis uitwisselen, bijvoorbeeld in de vorm van trainingsschema's, waardoor de officiële kaders van een club minder nodig zijn.

Politieke ontwikkelingen

Tot slot spelen politieke ontwikkelingen een rol. Clublidmaatschap hangt samen met de tevredenheid met sportvoorzieningen, die vaak afhankelijk zijn van de investeringen in sportclubs door bv gemeenten en recreatieschappen. Bezuinigingen kunnen leiden tot mindere kwaliteit van de voorzieningen en tegelijkertijd meer vragen van de sporters, zowel in de vorm van contributie als vrijwilligerswerk voor de club. Dit zal een negatieve invloed hebben op clublidmaatschap. Ook is het aanpassingsvermogen van sportclubs van belang: ze moeten meegaan met de wensen van de moderne sporter. Als dit niet gebeurt, is de kans groot dat leden zullen vertrekken naar andere (particuliere) aanbieders of ongeorganiseerd gaan sporten. Bijna alle bonden worden geconfronteerd met het fenomeen dat er steeds gestuurd is op aantallen waarbij het bedienen van de achterban is ondergesneeuwd. Een andere belangrijke trend die nu al zichtbaar is, is de opkomst van brede clubs (clubs die andere activiteiten aanbieden naast sport) en omniverenigingen (clubs die meerdere sporten aanbieden).

Specifiek trends van toepassing op Verbond.

Return On Investment (ROI)	Ik wil waar voor mijn geld, ik betaal voor wat ik krijg.
Lang/Kort	Ik breng 1 dag gezellig door op het water met de sloep. Ik zeil graag een wedstrijd maar het liefst kort en intensief.
Doel	Doel van sporten verandert. Het moet gezond zijn. Ik wil bewegen en ontspannen.
Zelf organiserend	Ik wil min of meer zelf mijn moment kunnen kiezen. Ik organiseer via media.
Bezit/Delen	In plaats van alleen een boot te bezitten wil ik samen met anderen sporten/varen.

Nieuwe sporten	Het ontstaan van allerlei varianten op het bestaande of zelfs geheel nieuwe.
Product op maat	Verregaande behoefte naar "One size Fits me".
Technologie	Inzet van ICT voor zowel intern als extern speelt cruciale rol in vernieuwing.
Individualisering	Eigen beleving versus groepsbeleving tijdens de sport zelf.
Verenigingsverplichting	Ik heb geen tijd om vrijwilligerswerk voor de vereniging te doen

6 Informatieronde

6.1 Ontwikkelingen en ervaringen sportbonden

Alle gesproken bonden herkennen de discussie over ledenverlies en de veranderende rol van de bonden t.o.v. de leden en de maatschappij. En als gevolg daarvan de zoektocht naar het kunnen bieden van meerwaarde c.q. relevantie voor de gedefinieerde doelgroepen.

Alle bonden (ook NOC*NSF) beschouwen het transitie/innovatie proces als een continu proces.

Een deel van de bonden vindt het aantal leden niet interessant maar zien liever een tevreden klant. Een deel van de bonden vindt ook dat zij niet verantwoordelijk zijn voor het voortbestaan van haar lid verenigingen, dat ligt bij de verenigingen zelf. Het merendeel van de bonden is ervan overtuigd dat het gewenste resultaat zonder de juiste samenwerkingsvormen binnen en buiten de sport niet bereikt zal worden. Gebruikmaken van de mogelijkheden van ICT en marketingcommunicatie worden als zeer belangrijk gezien bij het transformatieproces.

Het actief betrekken van leden bij het transformatieproces en de zoektocht naar de juiste oplossingen wordt door veel bonden ondersteund. Bij bijna alle bonden hebben er aanpassingen plaatsgevonden in de structuur en de processen van de organisatie. Zowel binnen bestuur, werkorganisatie, vrijwilligersorganisatie als de raden. Het vernieuwingstraject of transitieproces wordt bij alle ondervraagde bonden opgezet en uitgevoerd door de eigen werkorganisatie. En in de meeste gevallen door een dedicated team dat fulltime bezig is met de transitie. Waar nodig wordt er op onderdelen gebruik gemaakt van externe kennis en kunde. Zowel managerial als meewerkend. De argumenten voor deze wijze van aanpak zijn: vanuit de eigen organisatie gedragen, breder draagvlak en acceptatie, mee veranderen in het proces, gebruikmakend van kennis en ervaring van organisatie.

De meest voorkomende aandachtspunten bij de verschillende bonden zijn:

- Herpositioneren van de bond naar de achterban (verenigingen, doelgroepen, sporters)
- Bepalen van toegevoegde waarde behoefte van verenigingen en gekozen doelgroepen
- Onderzoeken van de mogelijkheden om nieuwe doelgroepen te binden (niet lid verenigingen, ongebonden sporters, zelfgevoerde groepen)
- Actief zoeken naar samenwerkingsverbanden binnen en buiten de sportsector welke toegevoegde waarde leveren
- Succes in topsport

- ICT inzet
- Continue innoveren
- Efficiënte, resultaatgerichte organisatie
- Betrekken van publiek
- Meenemen van de verenigingen (welke open staan voor vernieuwing)

Elke bond zet een stip op de horizon, waarnaar gewerkt wordt door de gehele organisatie, het bestuur, de werkorganisatie en met een bijna constante afstemming met leden. Trajecten nemen 2 tot 5 jaar in beslag.

Het begint allemaal met een duidelijk plan/doelstelling (missie/visie/kernwaarden) en een uitgebreide en duidelijke communicatie waarbij niet alleen maar “gezonden” wordt maar met name geluisterd. Dit creëert draagvlak en laat iedereen zien en ervaren wat de lange termijn voordelen zijn.

Kernvraag-stuk is: hoe leden (loopt uiteen van sportverenigingen tot aan ongebonden sporters of mengvorm van beide doelgroepen) te behouden en te werven. Tegen welke prijs (contributie versus meerwaarde) en met welk aanbod afgestemd op de verschillende doelgroepen. Bij deze processen moeten strategische, tactische en operationele keuzes worden gemaakt.

De volgende onderwerpen kwamen in alle gesprekken met de verschillende bonden aan bod:

6.1.1 Core business (raison d’être)

Welke keuze er ook wordt gemaakt ieder wordt ondersteund met een duidelijke missie, visie en doelstelling. De stip op de horizon....

Een aantal bonden redeneert vanuit de individuele sporter. Wat is de basisbehoefte van de sporter. En daarop een basispakket producten en diensten afstemmen. Andere bonden richten zich op de vereniging. En zijn dus op zoek naar de basisbehoefte(n) van een vereniging en haar leden en de wijze waarop met verenigingen moet worden omgegaan.

6.1.2 Unique selling point

Formuleren van een unique selling point. Deze is voor elke bond weer anders: communicatie (uitdragen van kennis, standpunten en activiteiten); de verzekering; verenigingsondersteuning; beoefenen van een familiesport, enz. Meer en meer wordt er een breder pakket aangeboden als USP. Gestuurd door het feit dat ‘one size fits all’ niet meer van deze tijd is. Dus meer maatwerk (USP’s) voor de verschillende doelgroepen.

6.1.3 (Herkenbare) meerwaarde

Het vraagstuk van alle bonden. Daar waar bonden al verder in het traject zitten hebben zij een duidelijk en helder verhaal op de site en via andere vormen van communicatiedragers. Leden (en niet leden) zijn op de hoogte van wat de bond haar taak en functie is en welk aanbod c.q. voordelen er voor de leden zijn. In verhouding met de contributie welke hiervoor betaald moet worden.

6.1.4 Ophalen behoeften/wensen en mate tevredenheid verenigingen/sporter

Er zijn verschillende methodes om dit te achterhalen: ophalen via periodieke contactmomenten met verenigingen individueel of groepsgewijs, via voorzittersoverleg, via een periodiek (jaarlijks/tweejaarlijks) behoefte c.q. tevredenheidsonderzoek onder de lid verenigingen. En meer en meer gebruikmakend van platforms voor een continue afstemming per onderwerp en of product/dienst met de leden en ook niet-leden. Op dit moment wordt op initiatief van de Hockeybond een benchmark ontwikkeld voor verenigingen welke mogelijkerwijs ook beschikbaar komt voor het Verbond.

6.1.5 Samenwerkingsverbanden

Zo goed als alle bonden zijn in gesprek met partijen in de desbetreffende sportsector en ook daarbuiten. Partijen die aanvullend kunnen zijn, de doelstelling mee kunnen helpen te bereiken of processen/structuren hebben welke ondersteunend zijn aan de doelstelling. Samenwerking in zijn totaliteit of op deelgebieden binnen de doelstelling.

6.1.6 Ongebonden sporter

Een aantal bonden (o.a. Atletiek Unie, Wielren Unie en Golf Federatie) heeft geprobeerd de ongebonden sporter rechtstreeks te bedienen. Daar is een aantal bonden op teruggekomen of men is overgestapt naar een minder directe vorm. In bijna alle gevallen is de achterliggende gedachte om als vangnet te dienen en de ongebonden sporter uiteindelijk naar een vereniging te brengen. De bonden die dit laatste voorstaan doen dit meestal via een separaat platform. (bv Atletiekunie.nl verwijst naar Hardlopen.nl)

6.1.7 Contributie

De meeste bonden zijn inmiddels overgestapt naar een gedifferentieerd contributiesysteem. Een basispakket dat wordt uitgebreid naarmate er meer wordt afgenomen. En vooral heel transparant. Het lidmaatschap van een vereniging moet daarbij altijd een extra voordeel opleveren.

6.1.8 Ondersteuning aan verenigingen

Ook hier worden door de meeste bonden hele duidelijke keuzes gemaakt. Verenigingen moeten aangeven mee te willen veranderen of zich daarvoor open te stellen. Of dat nu gaat om bestuurlijke aanpassingen, soort vereniging zijn, aanbod naar leden of iets anders. Deze verenigingen doen dan vervolgens mee in een vernieuwingstraject samen met de bond. Of krijgen specifieke ondersteuning op een bepaald onderwerp vanuit de bond. Tot zelfs het verschaffen van financiële middelen om ideeën en oplossingen uit te proberen c.q. voor elkaar te krijgen. Verenigingen die daar geen behoefte aan hebben houden de eigen broek op.

6.1.9 Nieuwe ideeën producten en diensten

Zonder specifiek in te gaan op producten en diensten is het opvallend dat er vooral gedacht, gekeken en geïmplementeerd wordt op een nieuwe manier. Interactief (ideeën fabriek, animatie), via de zogenaamde trial and error methodiek (het mag uitgetoet worden) en via verenigingen die met een gedegen 'businessplan' komen. Een meerderheid van de bonden zoekt de vernieuwing ook binnen het bestaande aanbod aan producten en diensten maar past het verdienmodel aan en de wijze van communiceren over het aanbod.

Menu gedreven en doelgroep gericht zijn ook hier de meest gebruikte termen. Ook het beter gebruikmaken van externe partijen is een veel terugkerend onderwerp in de vernieuwing. In de ontwikkeling en het aanbieden van producten en diensten als ook het distributiekanaal. In de overgang van oud naar nieuw moet het oude in balans worden afgebouwd en het nieuwe de ruimte krijgen om tot ontwikkeling te komen.

6.1.10 Vrijwilligers

Het beleid met betrekking tot vrijwilligers ligt bij alle bonden op de schop. Dat wil zeggen dat er wordt nagedacht over een beter functionerend beleid en uitvoering m.b.t. de vrijwilligers. Informeren over beleid, eendrachtige uitvoering van beleid, duidelijk omschreven taken en verantwoordelijkheden, bijscholing, waardering, maximale zittingsduur, doorstroming, profielaanpassingen, verjonging. Dit onderwerp krijgt en verdient veel aandacht. Vrijwilligers staan dichtbij de verenigingen, de sporters, de lokale instanties, enz.

6.1.11 Personeel

Processen tot veranderingen gaan in bijna alle gevallen gepaard met wijzigingen in personeelsbestand en samenstelling. De richting is een zeer platte organisatie met meer eindverantwoordelijkheid voor teams.

6.1.12 Structuur

Structuur en vorm volgen inhoud. Ook hier zijn vele bonden met een veranderingsslag bezig. Ledenraden, district of regioraden, vertegenwoordigers uit verenigingen, wedstrijdorganisatie en sporters. Een proces naar een ALV toe waarbij er geen verrassingen kunnen ontstaan. Bijvoorbeeld door het instellen van een voorzittersoverleg 2 à 3 keer per jaar ter voorbereiding. Ook hier vallen termen als draagvlak, acceptatie, eigen inbreng. Een ALV krijgt daardoor veel meer dan voorheen het karakter van een positieve bijeenkomst waar het informele meer aandacht krijgt en er meer ruimte is voor 'feest' in plaats van stress. Een veel duidelijkere scheiding van verantwoordelijkheden tussen bestuur, werkorganisatie en raden is een onderwerp waar veel aanpassingen plaatsvinden. Meer naar decentralisatie dan naar centralisatie. Meer naar een federatie-achtige aanpak waaronder de diverse specifieke takken van sport hangen met ieder hun eigen organisatie. Met alles wat daarbij hoort.

6.1.13 Communicatie

Zowel de interne als de externe communicatie wordt als prioriteit gezien in het welslagen van de vernieuwing en het vervolg daarvan. Van het telefoontje of bericht dat binnen komt bij een verbond, de wijze waarop de website de doelgroepen aanspreekt tot en met het uitgeven van een eigen ledenblad/magazine. Personal digital marketing voert de boventoon. Websites spreken de verenigingen aan, de sporters en ook de fans, het publiek.

6.1.14 Maatschappelijk doel

In de vernieuwingslagen die de bonden doormaken komen meer dan voorheen ook maatschappelijk onderwerpen voorbij. Relevantie op maatschappelijk terrein is een wezenlijk onderdeel van het beleid. Dit heeft zijn uitstraling naar leden, sponsors, overheid en de maatschappij in zijn algemeen.

6.1.15 Verenigingsgevoel

Er is een verandering gaande waar het gaat om het verenigingsleven. De lidmaatschappen of verbanden worden lossier, er zijn meerdere, verschillende, motieven om lid te worden. Een vereniging concurreert met andere vormen van vrijetijdsbesteding. Er worden hogere eisen gesteld en de leden zijn kritischer. De oorspronkelijke functie van de vereniging komt daardoor onder druk. Structuur heeft vaak veel aandacht gekregen gevolgd door strategie. Het cultuur aspect is daardoor onderbelicht geraakt. De bestuurlijke uitdagingen zitten in het meer aandacht geven en krijgen op de menskant. Informeel versus formeel. Terug naar de essentie: verenigen. Een gemeenschap creëren met een gezamenlijk doel en gemeenschappelijke interesses.

6.2 Beeld van de watersportsector

De watersportsector, waarbinnen het Verbond een herkenbare en unieke positie moet krijgen, is de laatste 10 jaar een complexe situatie geworden met veel partijen/ontwikkelingen.

- a. Steeds meer watersporten. In alle disciplines zijn er watersporten bijgekomen. Al deze nieuwe disciplines verenigen zich tot groepen, formele verenigingen en/of landelijke organisaties.
- b. Zeer uiteenlopende verenigingen. Naast de klassieke, formele verenigingen zijn nu ook andere (facebook) groepen ontstaan die aan watersport doen. Deze groepen hebben vaak geen eigen jachthaven, maar hebben alleen 'het met elkaar beoefenen' van de watersport centraal staan. Binnen de formele verenigingen is ook een grote variëteit van zeer eenvoudige, kleine verenigingen met een container voor de kano's/ kleine zeilbootjes tot grote, brede verenigingen met veel grondeigendom, eigen jachthaven en veel watersportdisciplines.
In Nederland staan ongeveer 1300 verenigingen bij de Kamer van Koophandel ingeschreven, die ook toestaan hun gegevens te delen. In werkelijkheid zijn het er dus meer. Het aantal (facebook) groepen is onbekend.
- c. Op hogere leeftijd nog watersporten. De gemiddelde leeftijd wordt steeds hoger met als gevolg dat er steeds langer wordt gevaren. Dat zorgt voor een uitbreiding van de watersportbeleving en vraagt om andere faciliteiten om dit mogelijk te maken
- d. Steeds meer watersportbonden zijn bij NOC*NSF aangesloten. Waar bij andere sporten maar één landelijke bond is aangesloten, zijn nu 5 landelijke watersportbonden aangesloten bij het NOC*NSF. Te weten Verbond, KNMC (Koninklijke Nederlandse Motorboot Club), HSA (Holland Surfing Association), NWWB (Nederlandse Waterski en Wakeboard Bond) en KNRB (Koninklijke Nederlandse Roeibond).
- e. Veel partijen binnen de water(sport) zijn naast het Verbond ontstaan om de belangen van de watergebruiker te behartigen of de bedrijven/verenigingen te ondersteunen. Te weten binnen de watersportsector TKBN (Toeristische Kanobond Nederland), HISWA, NJI (Nederlandse Jachtbouw Industrie), VNM (Verbond Nederlandse Motorbootsport), KNMC, Zeilbond io en ANWB. Plus nog partijen als Vereniging Wadvaarders, Vereniging Toerzeilers en regionale partijen zoals bijvoorbeeld de Biesboschfederatie met 40 aangesloten verenigingen.

Partijen die ook landelijk belangen hebben bij het water en waar de watersport ook mee te maken heeft, zijn:

- a. Overheid (landelijk, provincie, gemeente, RWS, Waterschap, Recreatieschap)

b. Beroepsvaart (BLN-Schuttevaer)

De Stichting Waterrecreatie Nederland is een platform waar alle eerder genoemde partijen in zijn vertegenwoordigd en realiseert in samenwerking thema's en projecten ten behoeve van de watersporter. De minister zoekt vaak contact met deze stichting indien het onderwerpen betreft van de watersportsector.

Gezien bovenstaande complexiteit en het feit dat het Verbond links en rechts wordt ingehaald door

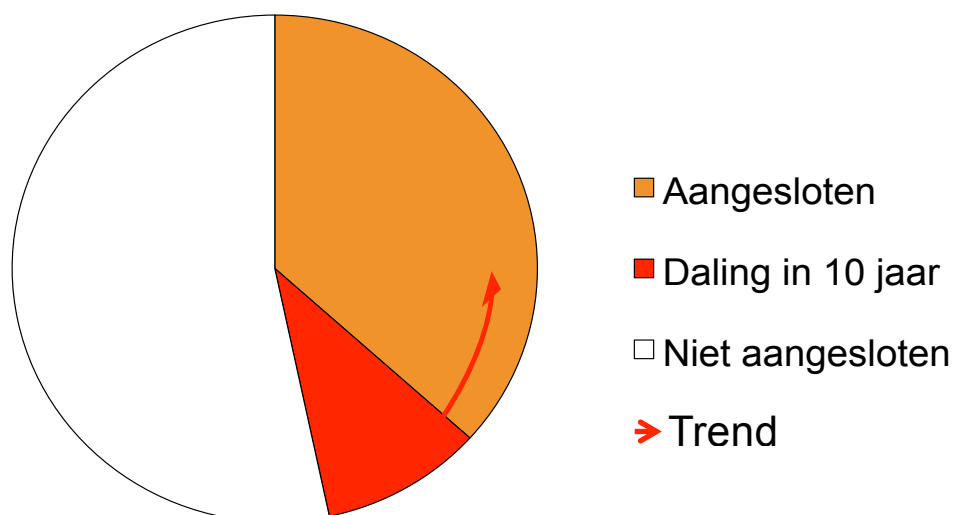
- VNM (sterk in hun verenigingsondersteuning, communicatie, duidelijke focus op motorbootverenigingen en lage contributie),
- Stichting Waterrecreatie Nederland (sterk in landelijke belangenbehartiging voor de watersporter, mede door de brede samenstelling en goede relatie met overheden) en
- een Zeilbond io (opleiding wedstrijdsport zeilen)

maakt het voor het Verbond niet eenvoudig om een herkenbare en unieke positie in te nemen in de sector.

Daarnaast communiceert het Verbond niet efficiënt naar hun leden. Met als voorbeeld: gaat de brug nu open "ondanks" of "dankzij" het Verbond. Nu gaan andere partijen er met de winst ervan door.

6.3 Beeld bij de verenigingen

1. De daling van het aantal verenigingen heeft het Verbond (niet bewust op gestuurd) aan zichzelf te wijten en zonder koerswijziging zal deze trend doorzetten.
2. Het teruglopen van het aantal leden bij watersportvereniging wordt mede veroorzaakt door autonome, landelijke trends. Het Verbond geeft de verenigingen hierin te weinig/geen ondersteuning om te innoveren.



Het belangrijkste punt is dat het niet duidelijk is waar het Verbond voor staat en wat zij doet voor haar leden.

De waardering is mager, de basis voor lidmaatschap is vaak specifiek en regelmatig ook wankel.

Met verenigingen is het net als met bonden. Er zijn succesvolle verenigingen en verenigingen die in de problemen zitten. De parallel gaat verder. Ook voor verenigingen geldt dat er een duidelijk herkenbaar succesgedrag valt te herkennen.

Verenigingen met een duidelijk visie, die zich opstellen als vereniging en die duidelijk begrijpen en invullen wat zij voor hun leden betekenen, gaat het voorspoedig en lijken geen last te hebben van negatieve trends.

6.3.1 Belangrijkste punten

De volgende onderwerpen kwamen in alle gesprekken met de verschillende verenigingen aan bod:

6.3.1.1 Core business (*raison d'être*)

Het is niet duidelijk waar het Verbond voor staat en wat zij nu eigenlijk doet.

Ook wordt teruggegeven dat het Verbond de verkeerde dingen doet. (Wedstrijdzeilen, topsport, maar onvoldoende activiteiten voor de leden).

Er is geen concreet aanbod, als dat er is dan communiceert het Verbond daar niet duidelijk genoeg over. Het verenigingsgevoel ontbreekt daarbij in grote mate. Het ontbreken van communicatie en het gevoelsmatige aspect versterken dat het Verbond op prijs wordt afgerekend. Dat is eens te meer problematisch omdat er voor het gevoel zo weinig wordt geleverd of gepresteerd.

6.3.1.2 Wel/niet succesvol

Zoals hierboven in de inleiding gemeld zijn er grote parallellen te zien tussen succesvol gedrag van verenigingen en bonden.

Ook voor verenigingen geldt dat er een duidelijk herkenbaar succesgedrag valt te herkennen:

- een duidelijke visie
- het verenigingsgevoel stimuleren
- duidelijk beeld voor wie relevant
- duidelijke invulling relevantie
- flexibel

De verenigingen, die dat hebben, gaat het voorspoedig en ze lijken geen last te hebben van negatieve trends.

De vereniging die bovendien eigenaar zijn haar grond/faciliteiten en zich op een goede locatie bevinden gaat het over het algemeen goed.

Omgekeerd gaat de parallel ook op. Verenigingen, die geen duidelijke keuzes maken en iedereen tevreden willen houden hebben het zeer moeilijk. In negatieve zin is er nog een interessant aspect. Verenigingen die doorschieten in het formuleren van een heldere propositie voor de leden en zich te zakelijk opstellen krijgen te maken met een kritische opstelling van leden. In dat geval zijn ze eerder een winkel geworden dan een vereniging. De gevoelsfactor ontbreekt en leden stellen zich dan op als klanten.

6.3.1.3 *Negatief sentiment*

Waarom beweegt het Verbond niet?

Bestuurders van verenigingen weten dat het niet goed gaat met het Verbond en zijn in het verleden meermaals geconsulteerd. In het algemeen is de beleving dat de noodzakelijke koerswijziging uitblijft en dat het Verbond niet kan of niet wil veranderen. Het beeld vanuit de verenigingen is die van een stuurloze, visieloze organisatie. De achterban haakt meer en meer af. Het Verbond is nu echt aan zet, maar men heeft er weinig vertrouwen in of men heeft de moed opgegeven.

Uit de groep ex-lid verenigingen zijn ongeveer 15 verenigingen aangeschreven, die vrijwel allen niet wilden meewerken. Geen vertrouwen dat het iets oplevert en weerstand tegenover het Verbond. Een veelgehoorde reactie was dat er meer belangstelling is te onderzoeken "hoe landelijke belangenbehartiging het beste is te organiseren, los van Verbond".

Het negatief sentiment wordt gevoed door de houding van het Verbond die als formeel, stug, monopolistisch en arrogant wordt getypeerd.

Opmerkingen vanuit de verenigingen:

- Afstandelijkheid richting kleine vereniging, Waarom geen antwoord op hulpvraag?
- Verbond ziet zichzelf als landelijk vertegenwoordiger van de watersporter, maar dat is feitelijk en gevoelsmatig niet waar
- Verbond ontleent status uit erkenning NOC*NSF / management van nationale watersport team
- Een klasse vereniging zonder adres, kon geen lid worden?
- Contributie gaat op aan bobo's
- Wedstrijdregels en verplicht een scheidsrechter moeten inhuren die Verbondspapieren heeft, wordt gezien als overload aan regels en onnodige kosten voor het organiseren van wedstrijden.
- Verplichte wedstrijd- en/of bemanningslicentie zonder duidelijke communicatie voor niet aangesloten sporters.

Bij individuele leden of watersporters heerst meer negatief sentiment. Zij vertonen soms echt boosheid. Dat is wellicht niet vreemd omdat communicatie hun zelden bereikt en er wel verwacht wordt om te betalen. Het is onduidelijk waar het Verbond voor staat en wat het doet. Van verenigingsgevoel is al helemaal geen sprake. Bij gebrek aan communicatie wordt alles zwart ingevuld en wordt afgerekend op prijs.

6.3.1.4 *Gemiddelde waardering: 6.7*

Uit ons onderzoek komt een gemiddelde waardering van verenigingen van 6.7. Doorgaans geldt dat pas bij scores van 8 en hoger gesproken kan worden van een positieve uitkomst. De reden en daarmee de basis voor lidmaatschap is vaak ook eendimensionaal:

- Zijn alleen lid voor wedstrijdlicenties van een aantal zeilers
- Zijn alleen lid voor CWO opleiding jeugdzeilen
- Alleen regio-overleg is zinvol

Daarbij geven veel verenigingen aan

- Contributie hoger maken = opzeggen
- Lidmaatschap alleen op basis van een financiële meerwaarde

Uit de gesprekken ontstaat ook het beeld dat het eigen belang belangrijker wordt gewogen dan landelijk belang. Er is dus weinig solidariteit of verenigingsgevoel. De waardering door leden van een vereniging is over het algemeen lager dan van hun bestuursleden.

Landelijke belangenbehartiging (btw/avg) worden positief gewaardeerd, maar dit zijn eenmalige onderwerpen.

Conclusies

- Door de lage waardering van 6.7 en de eendimensionale benadering is er weinig krediet bij de verenigingen;
- Geen duidelijke motivatie om volwaardig lid te willen zijn;
- Lokaal belang is groter dan het algemeen belang.

6.3.1.5 Vragen om advies te krijgen, leiden niet (altijd) tot succes.

Een verzoek om advies, of een idee voor het Verbond leidt regelmatig niet tot een (gewenste) respons. Een theoretisch advies wordt wel gegeven, maar verdere begeleiding daarin blijft (soms) afwezig. Vaak wordt men ook naar externe hulpverlening gestuurd. Met ideeën wordt niets gedaan. Soms is er wel een eerste reactie, maar vervolgens hoor je er nooit meer iets van.

Hulp- en advies vragen die worden genoemd zijn:

- interne bestuur kwesties (aanbieden mediation)
- advies in veranderingstrajecten
- voortbestaan vereniging
- juridische- en financiële adviezen
- vrijwilligersbeleid
- statuten
- hulp bij huurcontracten
- hulp bij ruimtelijke ordeningsprocedures

6.3.1.6 Regio-overleg wordt als sterk punt genoemd, maar ...

Veel verenigingen waarderen het regio-overleg, maar signaleren ook dat de regio's weinig doen aan ondersteuning voor de verenigingen. De focus ligt meer op belangenbehartiging voor de watersport in het algemeen, waarvan de toegevoegde waarde niet altijd direct concreet is.

Een zorg is ook de matige doorstroming (mensen en informatie) vanuit verenigingen naar de regio. De informatie is vaak top-down en de bezettingsgraad van de overleggen is soms betreurend laag. Voor verenigingen, die ver van Utrecht liggen is het regio-overleg de enige verbinding met het Verbond. Het wegvallen van regio-overleg kan dan een reden zijn om op te zeggen.

Het aandachtsveld van de regioteams komt vaak niet overeen met de activiteiten en belangstelling van de verenigingen.

6.3.1.7 Communicatie kan veel effectiever

Communicatie is voldoende maar niet efficiënt en effectief. Veel tips worden gegeven:

- Start communicatie-uiting niet met zeilen of zeilfoto's en toon bij ALV weinig zeilfoto's
- Maak onderscheid tussen informatie aan verenigingen en watersporters.
- Stuur informatie naar watersporters via het bestuur van een vereniging met het verzoek van doorsturen en maak onderscheid bij de berichten in type boot (motorboot/roeiboot/enz)
- Stuur informatie naar verenigingen op basis van hun soort haven (recreatief, sportief, sport, life-style, haven eigendom, haven gebruikers).
- Geef bij de informatie aan of een maatregel (mede) door inbreng van het Verbond is genomen of buiten het Verbond om (dankzij/ondanks).
- Geef print-out van sheets bij ALV vooraf in plaats van achteraf. Bevordert de communicatie richting eigen achterban.
- Website is veel te complex, informatie blijft te algemeen.
- Digitale communicatie wordt maar beperkt gelezen, een papieren nieuwsbrief werkt nog het beste.
- Eigenlijk heeft het Verbond twee websites, maar dat is niet duidelijk.
- Platform voor delen van kennis/ervaringen onderling tussen de verenigingen ontbreekt.
- Veel van de kritiekpunten vinden ook hun oorzaak in matige communicatie. Kennelijk maakt het Verbond niet goed duidelijk wat zij allemaal doet en waarom.
- Communicatie komt ook onvoldoende aan via de vereniging bij haar leden. Deze zelfde leden bepalen ook of hun vereniging uiteindelijk lid blijft bij het Verbond.
- Uit onderzoeken blijkt dat een papieren magazine nog steeds de voorkeur geniet en tevens ook voor extra binding zorgt.

Veel bestuurders vermijden communicatie, omdat ze lidmaatschap zelf niet goed kunnen uitleggen.

Bij gebrek aan communicatie is een algemene stelregel dat een persoon zelf een zwart scenario invult. Dit verklaart mogelijk deels het negatieve sentiment en de ongenueanceerde standpunten.

6.3.1.8 Belangenbehartiging wordt wisselend ervaren

Er zijn in grote lijnen twee soorten van belangenbehartiging. Een voor verenigingen en een voor de watersporter in het algemeen.

Het btw project is een goed, positief voorbeeld van het eerste, maar dit is eenmalig geweest.

Valkuil bij belangenbehartiging is dat iedere watersportorganisatie de resultaten claimt, of suggereert daar verantwoordelijk voor te zijn. Dus, hoewel het belang voor verenigingen duidelijk is, zal het niet gemakkelijk zijn om voor deze inspanningen echt waardering te ontvangen.

Landelijk belangenbehartiging moet een van de kerntaken zijn van het Verbond in samenwerking met andere partijen in de sector. Regionaal overlaten aan een meer uitgebreid regio-overleg (zie hoofdstuk 6.3.1.6). Lokaal overlaten aan de verenigingen zelf maar biedt dan optimale ondersteuning met argumenten/instrumenten binnen de landelijke standpunten.

Het Verbond zal haar rol en positie in de belangenbehartiging moeten bepalen.

Aandachtspunten zijn:

- zakelijke benadering
- landelijke standpunt bepaling
- resultaat ook claimen

6.3.1.9 Producten gewenst om lidmaatschap interessant te maken

In algemene zin wordt duidelijk vermeld dat het aanbod concreter moet zijn. Maar er is weinig blijk van beleving wat het Verbond zou kunnen betekenen. Het is voor de verenigingen moeilijk om te benoemen wat ze van het Verbond willen. De afstand is inmiddels te groot.

Enkele suggesties worden wel gedaan:

- Een gedifferentieerd contributie model, gekoppeld aan af te nemen producten en diensten hebben de voorkeur
- Korting verzekering
- Een goede opleiding voor Kitesurf instructeurs
- Webshop

6.3.1.10 Standpunt over overige watersporter ligt gevoelig

Lid worden ligt daarbij zeer gevoelig, vooral verenigingen met veel wedstrijdzeilers hebben weinig waardering voor een beleid om rechtstreeks lid te kunnen worden van het Verbond. Het Verbond moet niet concurreren met haar verenigingen.

Maar “vriend” / “fan” van de watersport of alleen jaarlijks verkopen van een vlaggetje is prima, en zorgt voor een grotere achterban.

6.3.1.11 Over contributie valt te onderhandelen

- Veel verenigingen hanteren een dubbele boekhouding (voorbeeld vereniging heeft 100 en 140 leden, afhankelijk van wie het vraagt), veel verenigingen zijn creatief met soorten lidmaatschap en afdracht van de contributie.
- Willekeur en een zelf bepaalde contributiebijdrage betalen. (Voorbeeld: een vereniging verzoekt een regeling bij Verbond vanwege de contributie, krijgt geen reactie. Daarna wordt lumpsum overgemaakt en niemand praat er meer over.)
- Discussie blijft over waarom betalen aan topsport, aan fonteinkruid problematiek, zeilers, sponsoren.
- Ook negatieve opmerkingen over het niet willen sponsoren van bobo's.
- Bij verenigingen met een lage contributie neemt de afdracht aan het Verbond procentueel te veel financiële ruimte in.

De hoogte van de contributie is niet in overeenstemming met “wat er voor wordt verkregen”.

Dit zal subjectief zijn en een relatie hebben met de matige tevredenheid, de onduidelijkheid over wat het Verbond nu eigenlijk doet en een ontbrekend verenigingsgevoel.

Het Verbond is blijkbaar bang om leden te verliezen en durft niet op te treden tegen verenigingen die niet volgens de regels betalen. Geen teken van een sterke positie.

6.3.2 Onderzoek

Doel was om een gediversifieerde groep te spreken, enerzijds

- lid verenigingen
- ex lid verenigingen
- watersporter wel/niet lid van een vereniging

en anderzijds:

- motorboot, zeilen, brandingsport
- recreatief, wedstrijd
- aangesloten, niet aangesloten, vertrokken

Activiteiten:

Indien de vereniging daarvoor open stond is een persoonlijk gesprek gevoerd met een mix van leden en bestuursleden. In alle gevallen is er een gesprek geweest.

Andere geraadpleegde bronnen:

- Database Verbond met reden van opzegging van verenigingen
- Klanttevredenheidsonderzoek Verbond

6.3.3 Opzeggingen afgelopen 10 jaar

Uit de groep verenigingen die de afgelopen 10 jaar hebben opgezegd zijn ongeveer 15 verenigingen benaderd, daarvan hebben de meeste niet gereageerd of aangegeven geen behoefte te hebben aan een gesprek.

Zelfs wanneer wordt aangegeven eens te willen praten over “hoe landelijke belangen behartiging het beste is te organiseren, los van Verbond”.

Conclusie: negatief sentiment overheerst.

Aantal opzeggingen afgelopen 10 jaar: 120 verenigingen (bron: Verbond)

- 33% reden onbekend of niet nagevraagd
- 30% Verbond heeft geen toegevoegde waarde
- 20% contributie te hoog
- 5% nav eenmalige bijdrage coulance regeling
- 3% teveel geld naar wedstrijd-/topsport
- 3% ecotax valt weg
- 3% vereniging opgeheven
- 1% VNM beter in kwesties btw

6.4 Beeld van de werkorganisatie

Naar aanleiding van verschillende gesprekken met medewerkers en waarnemingen vanuit de werkgroep is er aanleiding om de onderwerpen werkorganisatie en bestuur mee te nemen in ons rapport.

De medewerkers van de werkorganisatie ontberen een duidelijk beeld over de gekozen richting en missie. In de afgelopen jaren zijn vanuit verschillende hoeken en op verschillende momenten diverse richtingen aangegeven door het management en

bestuur. Het gevolg is een organisatie die zich laat sturen door het moment. En dat terwijl er in potentie een grote hoeveelheid enthousiasme en energie aanwezig zijn.

Het ontbreken van een duidelijke missie en strategie evenals het ontbreken van een professioneel personeelsbeleid zijn onderwerpen welke op korte termijn moeten worden aangepakt. Functierol en verantwoordelijkheid, functionering, groeimogelijkheden, waardering en beloning zijn daarbij van belang. Duidelijkheid over deze onderwerpen en duidelijkheid over de verwachtingen welke aan de mensen worden gesteld moeten leiden tot het behoud van de mensen en een optimaal functionerende organisatie.

De regio organisatie is aan verandering toe om de rol naar de verenigingen beter te kunnen uitoefenen. In onze aanbevelingen gaan wij in op dit onderwerp.

Het proces dat gaat over de contacten met leden (en andere contacten) moet beter worden ingevuld/geprofessionaliseerd.

Registratie, opvolging en afsluiting van contacten/gesprekken behoeft aandacht. In termen van communicatie moet het verbeteren van de zichtbaarheid en de herkenbaarheid van het verbond als prioriteit worden gezien. Het is van groot belang voor het verbond dat in ieder geval de watersportwereld, binnen alle gekozen doelgroepen c.q. platforms, weet wat het verbond voor hen doet en betekent. De doelstelling moet zijn dat het Verbond binnen de watersportsector wordt gezien als de autoriteit en de belangrijkste partner voor andere watersport organisaties om de (gezamenlijke) doelstellingen te kunnen bereiken.

Innoveren is een continu proces, waarin wordt geïnvesteerd. Bij bijna alle sportbonden is er een functie/team in het leven geroepen die zich bezighoudt met het continue proces van vernieuwing en aanpassing aan de steeds veranderende omgeving.

6.5 Beeld van het bestuur

Bij de verschillende gesprekken (zoals beschreven in de hoofdstukken over de verenigingen en de watersportsector) komt het Verbond over als formeel, stug, monopolistisch en arrogant. En deze cultuur wordt door een bestuur gevoed.

Dit staat haaks op wat leden van een Verbond mogen verwachten.

De werkgroep heeft de samenwerking met het bestuur als stroef ervaren. Voorbeelden zijn daarbij de discussies over procedures, wijze van communiceren, opdrachtformulering en tijdsplanning.

De werkgroep heeft een beeld van een niet-eenduidig bestuur, het ontbreekt aan slagvaardigheid en aan sense of urgency. Zelfreflectie, over hun eigen functioneren als bestuur, heeft de werkgroep niet kunnen waarnemen.

De werkgroep krijgt verder de indruk dat de verhoudingen tussen de werkorganisatie en het bestuur onduidelijk zijn. Datzelfde geldt ook in relatie tot de ALV en de Controleraad. Een formele houding draagt niet bij aan het imago van het Verbond en helpt niet bij het creëren van oplossingen voor verschillende kritische onderwerpen. Daarnaast heeft het bestuur een belangrijke rol te vervullen in het toewerken naar een resultaatgerichte en een vooral plezierig verlopende ALV.

Het bestuur van het Verbond zou zich meer op de hoofdlijnen moeten richten en daarmee meer verantwoordelijkheid laten aan haar werkorganisatie. Ook het verdelen en hebben van de juiste contacten op bestuurlijk niveau met de verschillende stakeholders zou meer aandacht moeten krijgen. Dezelfde duidelijkheid zou er moeten zijn als het gaat om de verhoudingen en invulling van de rol naar de werkorganisatie. Uiteindelijk is een

gezamenlijke en eenduidige uitstraling over de missie en strategie, verwoord in een duidelijk beleidsplan bepalend voor het functioneren van en vertrouwen in het bestuur.

6.6 Beeld van de ALV

De ALV balanceert vaak tussen besluitvorming en discussie voeren.

Gezien het groot aantal deelnemers in de huidige setting is discussie voeren niet makkelijk. Je moet een goede spreker zijn, wil je het woord durven vragen. En conclusies trekken is dan vaak niet makkelijk met zoveel meningen.

Besluitvorming met zoveel deelnemers brengt snel met zich mee dat het een formeel karakter gaat krijgen en dat sommige onderwerpen (bv financiën) in een vooroverleg moeten worden afgehandeld.

Daarnaast is door de opstelling van de bestuurstafel en de gereserveerde rijen vooraan het bestuur niet makkelijk 'benaderbaar'. Veel verhalen worden achter een kathedraal van papier voorgelezen.

Beide laatste punten zorgen niet voor een direct, wenselijk contact tussen leden en bestuur.

Een ALV zou alleen voor besluitvorming moeten zijn. Voorbereid door discussies in apart georganiseerde ledenvergaderingen.

Ook moet worden geconstateerd dat veel verenigingen afhaken door:

- a. De reistijd (Groningen, Friesland, Zeeland en Limburg zijn matig vertegenwoordigd)
- b. Dat hun mening er toch niet toe doet. Discussie avonden hebben niet geleid tot herkenbare aanpassingen en goede sprekers hebben meer invloed tijdens de ALV.

Een laatste punt is dat leden vooraf moeten worden geïnformeerd over wat er wordt gepresenteerd tijdens de ALV, mede gegeven het feit dat de informatie verder moet naar hun eigen leden en dan tijdens de ALV nog eigen informatie kan worden toegevoegd. Nu wordt alles nagestuurd.

7 Bepalende koers

Op basis van alle verkregen informatie van bonden, sector, verenigingen en beelden van de totale organisatie komt de werkgroep met de volgende gewenste strategie en organisatie en welke acties daarvoor nodig zijn.

7.1 Gewenst fundament van het Verbond

Op basis van de ervaringen met de andere sportbonden, omtrent het centraal stellen van de verenigingen of de sporter, wordt duidelijk gekozen voor het fundament:

Het Verbond is een vereniging van verenigingen en stelt dat uitgangspunt primair en handelt daarnaar. Elke andere vorm van lidmaatschap cq aansluiting, die in de toekomst wordt gecreëerd, gaat dit uitgangspunt respecteren.
--

Met deze keuze van het Verbond komen de verenigingen centraal te staan.

De belangen van het Verbond en de aangesloten verenigingen moeten synchroon lopen en beide partijen moeten daarop sturen en handelen.

Het Verbond kiest voor kwaliteit boven kwantiteit

Het leveren van kwaliteit met duidelijkheid, herkenbaarheid, meerwaarde en betere focus leiden tot een sterke organisatie zowel voor leden als binnen de sector. Ga primair niet voor aantallen. Maak duidelijk voor welke watersporters het Verbond er is.

7.2 Aanbod

1. Aanbod van producten en diensten per doelgroep.
Het Verbond stelt per doelgroep (verenigingen, haar leden, sport of proces) een passend aanbod samen. Innoveer continu het pakket aan producten en diensten bottom-up per doelgroep.
2. Gedifferentieerd contributiemodel.
Introduceer een gedifferentieerd contributiemodel. Een basispakket dat wordt uitgebreid naarmate er meer wordt afgenomen. En vooral heel transparant. Zorg wel dat via een vereniging altijd meer “voordeel” biedt. Hierdoor is er meer ruimte voor nieuwe lidmaatschappen en samenwerkingen. Een niet-transparante kruisfinanciering past niet in dit model.
3. Focus
Analyseer per doelgroep wat nodig is binnen het Verbond, weeg af. Zaken moeten elkaar complementeren, synergie geven en iets opleveren (financieel en voor het grotere goed). Durf de komende tijd afscheid te nemen van activiteiten.
4. Communicatie
Maak de communicatie doelgroep en regio-gericht. Maak onderscheid tussen informatie voor de verenigingen en informatie voor leden van deze verenigingen. Maak het persoonlijker via digitale communicatie. Een communicatieplan om de start van het vernieuwingstraject mogelijk te maken, ligt gereed.
Maak gebruik van de gegeven tips in dit rapport (hoofdstuk 6.3.1.7)

7.3 Gewenste organisatie van het Verbond

Om bovenstaand fundament goed te positioneren is een transparante, open en heldere organisatie van groot belang.

De volgende elementen zijn noodzakelijk:

1. Heldere bestuursstructuur
Er is een bestuur dat als één team één missie en visie uitdraagt. Die actief verbinding zoekt (zonder onderscheid) met al haar leden en verbinding stimuleert tussen de leden. Zij formuleert beleid in de lijn met de missie en visie en ziet toe op de vertaling van beleid naar operatie. Over haar handelen legt het bestuur verantwoording af aan de Ledenvergadering (het centrale orgaan binnen het Verbond). Het bestuur kan adviesorganen en/of werkgroepen in het leven roepen, die aan haar moeten adviseren/rapporteren. Eén uitzondering vormt de kascommissie, die in opdracht van de ledenvergadering het bestuur financieel controleert en de ledenvergadering adviseert omtrent decharge van het bestuur ten aanzien van het gevoerde financiële beleid.
2. Directeur
Krijgt een helder mandaat van het bestuur en overlegt regelmatig met alle bestuursleden van het Verbond, aangesloten verenigingen, vertegenwoordigers uit de sector en andere stakeholders en is opdrachtgever van het transitietraject.
3. Fulltime projectleider (tijdelijk)
In opdracht van de directeur het transitie traject, als project/programma realiseren.

4. Teams
Deel de werkorganisatie op in teams, die zich richten op de doelgroepen en het gekozen fundament ondersteunen. Elk team heeft zijn eigen materie specialisten, budget en verantwoordelijkheden en er komt een staf (administratie/ financiën/ secretariaat) incl. directeur.
5. Team van Belangenbehartiging en verenigingsondersteuning
Zoals gesteld in paragraaf 6.2 zijn vele partijen gericht op de algemene belangenbehartiging voor de watersport en kan het Verbond zich hierin onvoldoende profileren als de aangewezen partij. De Minister ziet Waterrecreatie Nederland als haar counterpart. Het Verbond participeert in Waterrecreatie Nederland samen met alle andere partijen, maar dit leidt daardoor niet tot een exclusieve positie. De invulling van de algemene belangenbehartiging dient dan ook heroverwogen te worden. Belangenbehartiging door het Verbond moet op een zakelijke basis, met landelijke standpunt bepaling en claimen van het resultaat. De belangenbehartiging met betrekking tot de individuele ondersteuning van de verenigingen en de verenigingsondersteuning is een belangrijk onderdeel van het dienstenpakket van het Verbond. Een klantgerichte opzet die aansluit bij bestaande en nieuwe behoeftes van verenigingen. Met zoals eerder gesteld een gedifferentieerd dienstenpakket afhankelijk van de wensen, en contributie, van de aangesloten verenigingen.
6. Regio's
Blijf continu alert op een goede regio-indeling. De discussie moet bottom-up zijn. Het aandachtsveld van de regioteams moet overeenkomen met de activiteiten en belangstelling van de verenigingen. Maak gebruik van de kennis bij de verenigingen. Faciliteer zo nodig intervisie. Breng verenigingen met elkaar in contact. Wat betreft de algemene belangenbehartiging voor de watersport geldt voor de regio's dezelfde overweging als bij punt 5.
7. Vrijwilligers
Stel een nieuwe beleid op (4 jaar tot max. 6 jaar voor een bestuurslid/leden van regioteams) en zorg voor een nieuwe vrijwilligersdynamiek. Zorg voor verjonging, bijscholing, roulatie en aantrekkelijke secundaire voorwaarden.
8. Innovatie
Innoveren is essentieel voor het voortbestaan van het Verbond. Zorg voor draagvlak bij bestuur en werkorganisatie. Innoveren geldt voor producten, diensten, middelen en organisatie. Zorg dat deze beter aansluiten op de wensen van de verenigingen en haar leden. Test producten/diensten uit, pas aan en aanvaard ook missers. Dit is een continu proces en kost tijd/geld. Betrek kennis, kunde en ervaring van buiten voor verbreding van de mogelijkheden.
9. Cultuur
Creëer een cultuur op alle niveaus, waarbij belangrijke elementen zijn: veilige werksfeer, feedback durven geven, initiatieven durven nemen, fouten mogen maken, transparant en open houding en de verenigingen staan centraal.
10. Dubbele rol
Het Verbond heeft een regulerende en een faciliterende rol. Deze rollen moeten met elkaar in balans worden gehouden. Dat vereist meer flexibiliteit en maatwerk.

7.4 Gewenste acties

Achtereenvolgens moeten de volgende acties plaatsvinden in een **kort tijdsbestek** en tot een **planmatige implementatie leiden**:

1. Definieer de nieuwe missie en visie⁹ gebaseerd op het fundament van het Verbond in samenspraak met alle stakeholders en deze nieuwe missie en visie is bovendien de start van een nieuwe toekomst.
De huidige missie in beleidsplan 2017+ blz. 14 (*Nederland watersportland! Een leven lang genieten op het water! Aan de hand van trends, ontwikkelingen, ambities en deze missie is een visie ontwikkeld op de watersport, de watersporter, de watersportverenigingen en het Watersportverbond*) voldoet niet aan de definities van missie en visie en geeft teveel ruimte.
2. Definieer op basis van het fundament, samen met de leden de nieuwe doelgroepen, incl. een daarop gewenst aanbod van producten/diensten
3. Maak op basis van het fundament, nieuwe missie/visie, de nieuwe doelgroepen en het gedifferentieerde contributiemodel zo snel mogelijk een kernachtig, SMART meerjarig beleidsplan incl. risicoanalyse met een jaarlijkse bijstelling.
4. Introduceer morgen het nieuwe, bestaande communicatieplan, als start voor het transitie proces.
5. Onderzoek de invulling van de algemene belangenbehartiging voor de watersport in overleg met alle relevante partijen onder andere verenigd in Waterrecreatie Nederland.

Aandachtspunt: de huidige ‘winkel’ moet open blijven en de nieuwe moet gaandeweg vorm krijgen.

8 Risicoanalyse en kansen

Risicoanalyse

De werkgroep heeft vanuit haar werkzaamheden getracht de huidige stand van zaken met betrekking tot het Verbond inzichtelijk te maken. Daar komt een aantal onderwerpen uit welke in een zogenaamde risicoanalyse kunnen worden vervat.

⁹ missie = intern gericht, tijdloos, waarvoor staan we, wie zijn wij, identiteit en waarden en vanuit een lang verleden
visie = extern gericht, duidelijk punt aan de horizon, droom en kan worden bijgesteld.

<p>Belangrijkste risico's:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Lid verenigingen stappen op, draagvlak gaat wegvallen met als gevolg minder inkomsten (actie a)2. Verwachtingen worden niet waargemaakt en tussenresultaten zijn niet zichtbaar (alle acties)3. De transitie krijgt niet de aandacht en moet als taak erbij worden gedaan. (acties c t/m h)4. Het bestuur stuurt onvoldoende het transitietraject met als gevolg vertragen/mislukken (actie c t/m e)5. De aandacht/prioriteit van het bestuur vermindert in de loop der jaren met als gevolg dat het einddoel niet wordt gerealiseerd. (actie c t/m e)6. Cultuur- en gedragsproblemen worden onderschat en het oude gedrag en cultuur blijft bestaan. (actie f)7. Het transitie project wordt onbeheersbaar (geld/tijd). (actie c t/m e)8. Medewerkers en vrijwilligers weten niet meer wat hun taken / verantwoordelijkheden zijn.(actie h)9. Lid-verenigingen gaan op afstand staan en voelen zich geen eigenaar van de transitie (actie i)10. Het bestuur staat alleen. (actie a, b, i en j)11. Na de introductie van het gedifferentieerde contributiemodel vallen de inkomsten tegen. (actie k)	<p>Acties om de risico's te verkleinen:</p> <ol style="list-style-type: none">a. De lid verenigingen moeten vertrouwen krijgen in een goede afloop en het Verbond de tijd gunnen om het proces zorgvuldig door te lopen. Doe dit door met individuele verenigingen in gesprek te gaan en bezoek per bestuurslid 10 verenigingen per jaar.b. Houd lid verenigingen continu op de hoogte van voortgang en welke stappen zijn gerealiseerd.c. De hele transitie moet als een project worden opgepakt. De werkorganisatie is verantwoordelijk voor de uitvoering van het project met een fulltime projectleider.d. Het bestuur moet eenheid en vertrouwen uitstralen en slagvaardig het project ondersteunen en begeleiden, er moet een stuurgroep komen met daarin de belangrijkste stakeholders van het Verbond.e. Het bestuur moet continu de sense of urgency beleven om het project tot een goed einde te brengen. Binnen het bestuur moet een portefeuillehouder worden benoemd die verantwoordelijk is voor het project.f. Sommige trajecten hebben met cultuur en gedrag te maken, investeer daarin en realiseer dat het jaren kan duren.g. Maak een planning met een duidelijke fasering en stapsgewijze einddoelen.h. Zorg dat de vrijwilligers en personeel continu helder is wat hun taken en verantwoordelijkheden zijn in de veranderende omgeving.i. Zorg dat het Verbond een vereniging blijft die door lid verenigingen moet worden gedragen en dat er geen klant/leverancier verhouding ontstaat.j. Ga vanuit een bottom-up/met elkaar op stap en houd continu draagvlak bij alle stakeholders.k. De samenstelling van de doelgroepen en het bijbehorende aanbod van producten/diensten moet zijn afgestemd met de lid-verenigingen. En voor de introductie moet een beeld bestaan wie welke producten af gaat nemen.
---	--

Kansen op korte termijn zijn:

- Uit alle gesprekken met de belangrijkste partijen uit de watersportsector blijkt dat ze allemaal de samenwerking met het Verbond aan willen gaan. Bepaal wie de strategisch partners zijn.
- De ANWB gaat zich terugtrekken uit de watersportsector.
- Het Verbond moet de samenwerking met de Stichting Waterrecreatie en aangesloten partijen verder uitbouwen.
- De HISWA gaat zich heroriënteren en wil een aantal uitvoerende taken rond CWO verminderen.
- Samenwerking met Recron, KNRM en andere organisaties binnen watersportsector.
- De komst van het WK 2022 naar Den Haag geeft veel exposure mogelijkheden.
- 1000 verenigingen zijn niet aangesloten.
- Overige watersporters bewegen lid te worden bij een aangesloten vereniging.
- Sporters met een bemanningslicenties, die nu nog geen lid zijn van een vereniging.
- Het aantreden van een nieuwe directeur.
- Doe niet zelf wat bij aangesloten verenigingen (bv kennis) of buiten de deur prima is te verkrijgen.
- Maak een ronde langs de (toekomstgerichte) verenigingen. Haal op wat goed loopt, best practices, en wissel uit. (intervisie).
- Ontwikkel een plan waardoor de lid verenigingen en watersporters meer bij topsport worden betrokken. Ervaringen opdoen, succes meebelevan.
- Kite-surfen wil een opleiding conform het CWO principe.

9 Tot slot

Veranderingen

Er verandert veel in de manier van sporten en die verandering gaat snel en is voortdurend:

- Vergrijzing
- De beleving van de sport zowel vanuit de sporter als ook vanuit het publiek
- Nieuwe vormen van sport of uitbreidingen op de bestaande
- De technologie welke wordt ingezet bij het sporten
- Het doel dat mensen aan het sporten hangen om deze te beoefenen
- Mate van flexibiliteit bij het uitoefenen van de sport
- De verwachting die men heeft van verenigingen en bonden bij het uitoefenen van de sport
- Het zelf organiseren via Facebook en Whatsapp
- Een kritischer opstelling over wat een lidmaatschap moet bieden

Innovatie en nieuwe markten

Bij motorbootvaarders zien wij een toename van sloepen en tenders. Bij het roeien vind een groei plaats via het roeien in de pilot gig. Het kanovaren kan blijven rekenen op een groot aantal beoefenaars en zij-instromers, die onder andere de natuur hoog in het vaandel hebben. In de boardsporten vinden in hoog tempo vernieuwingen plaats zoals het kitesurfen en foilen. Bij het wedstrijdzeilen worden nieuwe vormen van wedstrijden

overwogen en ingevoerd. In het recreatief zeilen is er een ontwikkeling gericht op het day sailing principe. Het kustzeilen wint aan populariteit mede door de mogelijkheden om het publiek meer bij het totaal evenement te kunnen betrekken. Allemaal ontwikkelingen die aangeven dat er een enorme hoeveelheid kansen liggen voor het verbond en haar verenigingen. Deze ontwikkelingen zijn niet te stoppen en dus moet het verbond hier snel op reageren. Anders doen anderen dat...

Kansen

De uitdaging voor het Verbond en haar verenigingen begint bij de vraag hoe hierop in te spelen. Wat is haar gewenste positie binnen de watersportsector, wat kan en wil het Verbond? Is de organisatie ingericht om datgene te doen dat voortvloeit uit de beslissingen welke aan de basis zijn genomen? Op welke wijze bedient zij haar bestaande leden? Hoe krijgt zij de verenigingen aan boord welke vandaag nog geen lid zijn? En op welke wijze benaderd het Verbond de overige watersporters met de doelstelling deze naar de verenigingen 'te brengen'. Welke samenwerkingsvormen moet zij aangaan om niet alleen de eigen positie te versterken maar ook een beter aanbod aan de watersporter te kunnen bieden? Hoe brengt het Verbond goed over het voetlicht wat zij doet voor een ieder in de verschillende watersport disciplines en leeftijdsgroepen?

Actie

De werkgroep Herkenbare Meerwaarde heeft een scherp en kritisch rapport, op hoofdlijnen, afgeleverd. Op basis van vele gesprekken binnen en buiten de watersport sector. Een onderzoek is onder de leden gedaan. Er is deelgenomen aan conferenties. Dit alles om te begrijpen wat de huidige status is binnen de sport en anderzijds om lering op te doen en vervolgens het Verbond op hoofdlijnen te kunnen adviseren over het te volgen beleid en de te maken keuzes. Nogmaals kritisch en scherp, met de bedoeling om er beter van te worden. De werkgroep is er van overtuigd dat er vele kansen liggen voor het Verbond en haar verenigingen. Het is nu aan het verbond om dit strategisch rapport om te zetten in een tactisch en operationeel plan, daarbij gebruikmakend van de vele onderzoeken en gegevens over de toekomst van de watersport in Nederland. En last but not least: gebruikmakend van de ervaringen van haar eigen leden. De executie en het betrekken van alle leden zullen van wezenlijk belang zijn bij het welslagen van deze missie.

Het moment is nu: mede door het aanstellen van een nieuwe directeur, de vernieuwing van het bestuur in de afgelopen twee jaar in combinatie met daadkracht, visie en leiderschap moet leiden tot een herkenbare en unieke meerwaarde van het Verbond.

De werkgroep wil de vele gesprekspartners; bonden, verenigingen en andere watersportbedrijven graag bedanken voor hun tijd en energie welke zij aan ons hebben besteed.

De werkgroep Herkenbare Meerwaarde

Bijlage 1: samenstelling werkgroep

Henk Bergsma

Rob Delfos

Wilko Emmens

Herman Janssen

Marcel Kievit

Peter Nannenbergh

Rob Neleman

Michel Roché (voorzitter)

Rink Jan Slotema

en

Roeland Geertzen, namens de werkorganisatie tot 17 augustus 2018

Hedwisch Kuipers, secretariaat