



## Bespreekversie

11 januari 2017

Ten behoeve van de werkgroep, pas op de plaats:  
waar staan we nu en waar gaan we naar toe?

Prof. Mr. M. Olfers

## Voorwoord

De werkgroep van de NPO bestaande uit een afvaardiging van de afdelingen en een afvaardiging van het hoofdbestuur NPO. De werkgroep is bezig met een verandertraject. Dit traject is ingezet op uitdrukkelijk verzoek van de ledenraad van de NPO. Het voltallige bestuur ondersteunt dit proces.

Uiteindelijk gaat het maar om een doel: de duivenliefhebber zo goed als mogelijk te bedienen. Het is belangrijk om dit doel steeds voor ogen te houden omdat het risico bestaat dat een persoonlijk belang een rol gaat spelen en dit belang haaks kan staan op dat van de duivensportliefhebber. In vergelijking tot andere sportbonden is dit risico in de duivensport groot. Immers, er zijn veel verschillende belangen. Denk aan de belangen rond het transport, het inkorven van duiven, voer, metingen, enzovoorts. De kunst is dus om het eigen belang ondergeschikt te maken aan het belang van de duivensport.

Ook moet er sprake zijn veranderbereidheid. Hoewel de duivensport schreeuwt om vernieuwing, denk aan de onvrede bij vele liefhebbers, het teruglopen van het ledenaantal en de vele lagen in het bestuurlijk model, is de veranderbereidheid bij sommige bestuurders laag. Dit toont zich door de grondhouding: “bij ons gaat alles goed”, terwijl de cijfers en feiten toch echt anders tonen. Er wordt wel over de liefhebber gesproken, maar de liefhebber is hier niet bij betrokken.



Ondanks deze lastige uitgangspositie zijn met de werkgroep verschillende –flinke- stappen gezet, die als basis dienen voor de toekomstige structuur. Later in het proces wordt ook nagedacht over vernieuwing van diensten voor de duivenliefhebber.

Dit document is bedoeld voor discussie en reflectie. Ik heb ervoor gekozen om waar we staan puntsgewijs te verwoorden en de blik te richten op de toekomst. Daarom ook valt dit stuk uiteen in een stuk over de stand van zaken (deel 1) en een visie op de toekomst (deel 2) Dit document is ook bedoeld om breed te bespreken met en binnen ieders achterban en zie ik als start voor de volgende stap. In de visie op de toekomst beschrijf ik een aantal modellen. Een combinatie van modellen is mogelijk:

- Model 1: het ideale model. Een gelijksoortige sportbond met secties/afdelingen (zonder rechtspersoonlijkheid). De meeste sportbonden in Nederland, in ieder geval meer dan 55 kennen deze structuur. NOC\*NSF schrijft deze structuur uitdrukkelijk voor.
- Model 2: Een federatie, zoals nu, maar met meer ruimte voor de verschillende belangengroepen.

Ik zie uit naar een volgende bijeenkomst en hoop dat we in 2017 een krachtige sportbond met elkaar realiseren en hoop dat iedereen zijn schouders eronder blijft zetten.

Marjan Olfers

## DEEL 1: Stand van zaken

### Mijlpalen

Met de werkgroep zijn een aantal belangrijke mijlpalen bereikt.

- De rechtspleging is geprofessionaliseerd en ondergebracht bij het Instituut voor Sportrechtspraak, dat als modern en onafhankelijk Instituut zorg draagt voor de tuchtrechtspraak en de arbitrage.
- De statuten zijn gemoderniseerd, zodat nu sprake is van een ledenraad en meer eenvoudig statuten kunnen worden gewijzigd Er is een dispensatiereglement tot stand gekomen.
- Er is een enquête tot stand gekomen.
- De groep stuurt op een eenduidig regelgevend kader, bijvoorbeeld door op termijn met goede licentieregels te komen voor het transport, die ook controleerbaar en handhaafbaar zijn. Inmiddels is een dispensatiereglement tot stand gekomen.



Dit dus allemaal met de input van de werkgroep. Hoewel de statuten van de NPO zijn gemoderniseerd, geldt dit niet voor de afdelingsstatuten. Deze voldoen (nog) niet aan de Code Goed Sportbestuur die de sportbonden van NOC\*NSF moeten hanteren, denk daarbij aan maximale bestuurstermijnen.

### Aandachtspunten

Bij de start op 3 december 2015 heeft de werkgroep de volgende belangrijke aandachtspunten voor het vervolgproces geformuleerd:

1. De duivenliefhebber moet centraal komen te staan;
2. De organisatie moet dienstbaar zijn aan de duivensport en bestuurders/werknemers/vrijwilligers moeten zich steeds afvragen, voor wie we het (samen) doen, namelijk de duivenliefhebber;
3. Duivenliefhebbers/leden moet de NPO proberen te behouden (stabiliseren van terugloop aantal leden);
4. Het is belangrijk draagvlak te creëren voor beleid en besluiten. Zo dicht mogelijk bij de duivenliefhebbers;
5. Het is noodzakelijk directe inspraak te regelen van de duivenliefhebber, groepen voelen zich op dit moment niet gehoord.
6. Er is behoefte aan (een beter) kader;
7. De communicatie moet positiever.

### Uitgangspunten

Het belangrijkste uitgangspunt volgt ook uit het eerstgenoemde aandachtspunt. Bij alle besluitvorming en andere handelingen moet 1.) de **DUIVENLIEFHEBBER CENTRAAL** staan. Verder is nog van belang:

2. Decentraal wat kan, centraal wat moet. Anders gezegd: decentraal tenzij...;
3. Focussen op ledenbehoud, maar niet ten koste van alles. Beleid maken op het *waarom* leden afhaken;

4. Inspraak voor de leden, de leden horen, ook per discipline;
5. Aandacht voor communicatie;
6. Professionalisering van de interne rechtspraak => is gerealiseerd (zie mijlpalen)
7. Positieve grondhouding.

#### *Ad 1 de duivenliefhebber centraal; enquête => behoefte aan inspraak van de leden*

Van de 18.500 leden hebben 5.000 leden de enquête ingevuld. De enquête gaat op veel verschillende zaken in. Voor zover voor de werkgroep van belang, is een van de belangrijkste uitkomsten dat de leden zich onvoldoende gehoord voelen en te weinig zeggenschap kunnen uitoefenen binnen zowel de afdelingen als op bondsniveau. Op verenigingsniveau zijn de liefhebbers tevreden. De competitiekant laat ik hier bewust buiten beschouwing, omdat de uitkomsten niet direct de structuur raken. Binnen de NPO bestaat de ledenraad uit een afvaardiging van de afdelingen. De vergadering van de afdelingen bestaat weer uit afgevaardigde van de verenigingen. De liefhebber zelf heeft dus inderdaad weinig in de melk te brokkelen. Om een goed evenwicht te brengen in een bond, is het altijd goed om naar de verschillende belangen te kijken en te analyseren of er verschillende "bloedgroepen" bestaan. Dit is noodzakelijk voor het creëren van draagvlak van besluitvorming en herkenbaarheid van de organisatie.



In de werkgroep kwam nog naar voren dat de kennis over de duivensport beter moet worden uitgedragen. Denk aan het opleiden en trainen van duivenliefhebbers en bijvoorbeeld het delen van kennis over de duivensport en bijvoorbeeld over het tegengaan van verliezen van duiven.

Na analyse blijkt dat er kansen liggen op een aantal vlakken, wanneer de duivensport in staat is om niet te denken vanuit beperkingen maar in mogelijkheden en kansen, **voor de liefhebber**.

#### *Belangen: bloedgroepen binnen de NPO*

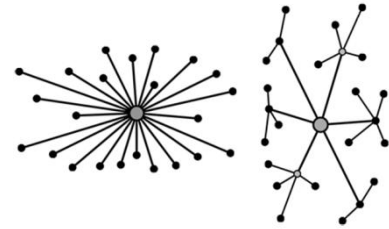
Binnen de NPO heeft de werkgroep een aantal "bloedgroepen" gedefinieerd:

- disciplines (vitesse, midfond, jonge duiven, eendaagse fond, marathon)
- regio (vlieggebieden, samenspelen)
- transport
- aparte organisaties als VNC, Noordelijke Unie, Fondclubs
- professionals / specialisten / liefhebbers / recreanten
- jongeren

Uit de enquête blijkt dat er geen behoefte is aan een onderscheid tussen amateurs en professionals. Uit de enquête blijkt ook dat vooral de jongere duivenliefhebbers ontevreden zijn. Willen we aan de oorspronkelijke uitgangspunten tegemoet komen, namelijk ervoor zorg dragen dat het ledenaantal niet verder terugloopt althans zal stabiliseren, dan zal de NPO veel aandacht moeten schenken aan de zorgen van jonge duivensportliefhebber.

## Ad 2: decentraal wat kan, centraal wat moet

Met de werkgroep criteria geformuleerd die belangrijk zijn om invulling te geven aan de vraag wat centraal op bondsniveau en decentraal door de afdelingen en verenigingen geregeld kan worden. De criteria zijn:



centraal vs decentraal

- a. Dat wat afdeling overstijgend is kan het beste centraal worden geregeld, of gecoördineerd.
- b. Dat wat bijdraagt aan de efficiency en kostenverlaging kan het beste centraal worden geregeld. Denk aan centrale inkoop van ringen.
- c. Dat wat het imago van de gehele duivensport betreft kan het beste centraal worden geregeld, denk aan belangenbehartiging, het ontwikkelen van een licentiesysteem voor vervoer en sterke controle en handhaving van regels.
- d. Communicatie en marketingkracht zijn van belang op centraal niveau.
- e. Aandacht voor het ontzorgen van de afdelingen, bijvoorbeeld op het gebied van losplaatsen.
- f. Aandacht voor een meer consumentengerichte organisatie, waarbij de consument de duivenliefhebber is.

Op 9 mei is over dit uitgangspunt gediscussieerd. Als het gaat om de invulling op centraal niveau:

- Transport: Vooral het onderwerp transport ligt uitermate gevoelig. Uiteindelijk is de werkgroep het erover eens dat toegesloopt moet worden naar een situatie waar het vervoer goed op elkaar is afgestemd. Waar mogelijk zal het transport uniform geregeld dient te worden en dat de regels met betrekking tot de veiligheid en de kwaliteit op centraal niveau geregeld moeten worden.
- Ontwikkeling van een sterk licentiesysteem (regels/controle en handhaving) voor het vervoer waarbij rekening wordt gehouden met een overgangperiode.
- Belangenbehartiging in brede zin, maar ook dierenwelzijn: moet centraal worden geregeld. De overheid zal daarover ook de NPO op centraal niveau aanspreken.
- Imago van de sport Ook alles wat direct het imago van de sport raakt dient op centraal niveau geregeld te worden. Denk aan het bestrijden van fraude. Meer aandacht komt voor voorkoming van fraude, regels/controle en handhaving.
- Communicatie/marketing/public relations: Als het gaat om de communicatie, is eenheid in de communicatie van belang. Over de middelen zijn de afdelingen verdeeld. Veel oudere leden kunnen mogelijk niet omgaan met moderne communicatiemiddelen. Voor jonge leden, kan het wel een goed middel zijn. Pr en marketing dient vooral centraal te gebeuren.
- Gestuurd wordt op de uniformering en harmonisering van regels en meer aandacht voor controle en handhaving van de regels (licentiesysteem voor vervoer, fraudebestrijding, e.d.). Voorbeeld statuten voor afdelingen en verenigingen worden ontworpen, zodat een meer uniform kader ontstaat. Voor implementatie geldt een ruime termijn. Controle en handhaving van regels/reglementen is essentieel in een professionele sportbond.
- Efficiënte inkoop: Spelregels worden opgesteld voor centrale inkoop (waarbij wordt gekeken naar aanbestedingsregels), zodat zo efficiënt en objectief mogelijk wordt ingekocht.
- Ontzorgen afdelingen: Aandacht zal zijn voor het ontzorgen door bureau van afdelingen: a) op het gebied van losplaatsen en b) bijvoorbeeld het ontwikkelen van automatiseringsplan.

Het NPO bestuur en de besturen van de afdelingen zijn het er verder over eens dat:

- een sterke impuls nodig is om te komen tot een organisatie die nu en in de toekomst snel en adequaat kan inspelen op ontwikkelingen om aan de behoeften van de duivenliefhebber en de aangesloten verenigingen te voldoen en de terugloop van leden te stoppen en voldoende vrijwilligers ook in de toekomst te kunnen betrekken.
- Regelmatige evaluatie van het proces noodzakelijk is.

### Mijn eigen Conclusies

Structuur:

- Structuur: Teveel lagen in de structuur, daardoor veel bestuurders nodig, bond is veel te klein voor zoveel lagen, lastig om (goede) bestuurders te krijgen, te houden en kwaliteit te borgen. Risico, bestuurders met eigen belang.
- Te weinig invloed van de liefhebber, voelt zich niet gehoord en niet gekend. Bestuurders denken te weten wat de liefhebber wil, maar weten dat onvoldoende.
- Bureau: vooral administratief en reactief
- Bestuur NPO, beleidsontwikkeling en uitvoerend, schuift dicht naar bureau en kan zich lastig op besturen focussen, omdat de ledenraad er te dicht op zit en teveel op details stuurt.
- Ledenraad: dient controlerend wetgevend te zijn, maar schuift dicht op bestuur.

Cultuur

- Cultuur: Lastige cultuur: Teveel eigen belang (boven het belang van de liefhebber), regelmatig gericht op hakken in zand in plaats van samen, alles bij het oude willen laten, te weinig gericht op samen voor de duivenliefhebber, sommigen negatieve grondhouding.

Beleid

- Beleidscyclus binnen de NPO organisatie moet sterker. Op basis van de oneindige cyclus 'plan-do-check-act' dient achtereenvolgens ontwikkeld te worden: Meerjarenplan, inrichtingsplan bureauorganisatie, beleidsplannen korte periode, ontwikkelplan sport. Deze cyclus vergt een doorlopend evaluatie van de verschillende onderdelen om daarmee de kritische prestatie indicatoren te weten, meten en toe te passen.



Terugloop leden, grootste risico voor het bestaan van sportbond

- Sterke ledenterugloop, maar het lijkt alsof een aantal bestuurders denkt: "het zal mijn tijd wel duren." Weinig solidariteit.
- Marketing/communicatie: Nauwelijks product- en diensteninnovatie
- Jongeren haken af.

## DEEL 2: Visie op de toekomst

### *En nu is het dan tijd voor een visie op de toekomst*

Wat willen we nu eigenlijk bereiken?

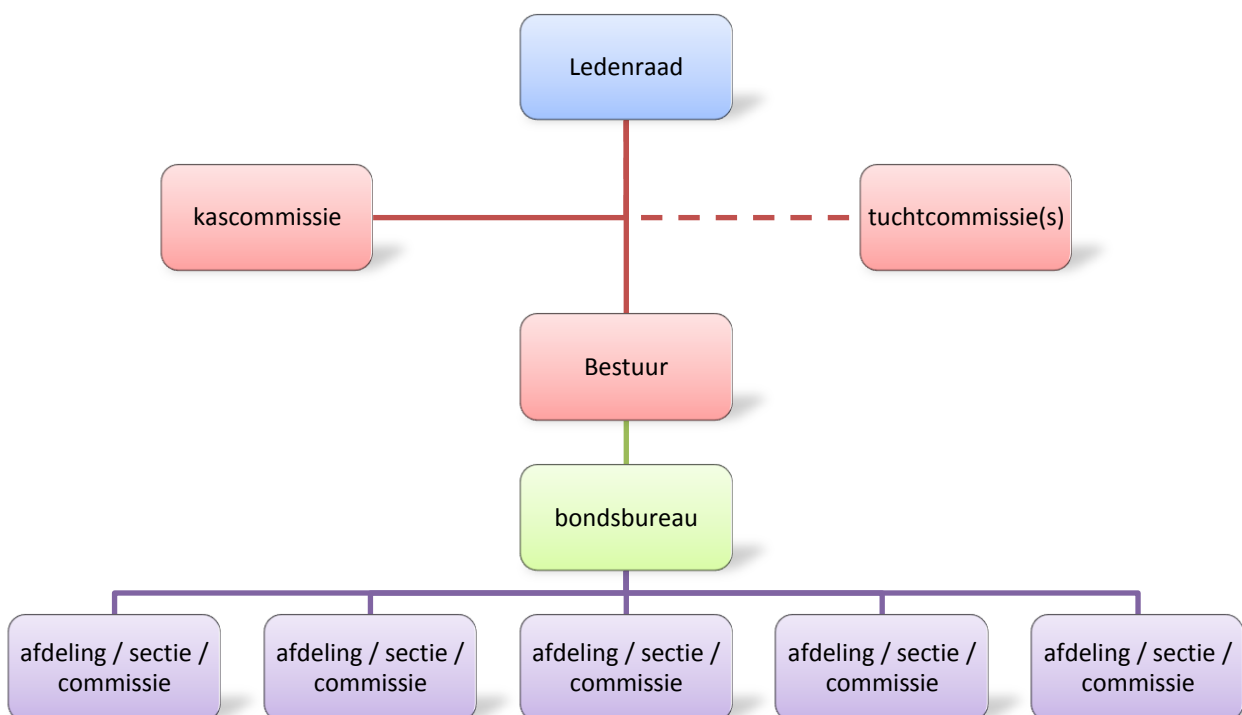
Een fitte, vitale, sprankelende echte sportbond die klaar is voor de toekomst, waar ruimte is voor spel en spelplezier maar ook voor nieuwe ideeën en innovatie en het welzijn van de duiven belangrijk voorop staat. Er moet een bond komen te staan waar de besluitvorming gedragen wordt door de duivenliefhebber, het ledenaantal is gestabiliseerd, en iedereen zich thuis voelt bij de bond, omdat alle belangen binnen de structuur goed zijn behartigd.

### *Organisatiemodellen: algemeen twee hoofdvormen*

Op dit moment is de NPO een federatief model.

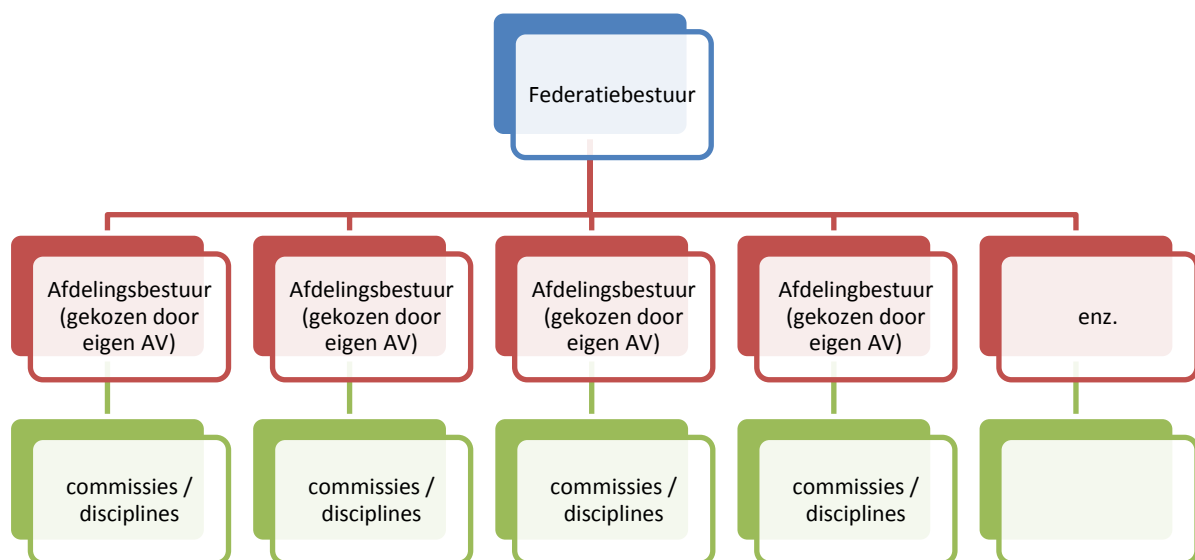
Er zijn grofweg een tweetal dominante organisatiemodellen in de sport te onderscheiden, die uitgaan van een verenigingsstructuur met een algemene vergadering als controlerend en wetgevend orgaan en het bestuur. Naast het bestuur bestaat meestal een bondsbureau met een bondsdirecteur die de dagelijks leiding geeft. NOC\*NSF gaat uit van 1) de 'gelijksoortige sportbond'. NB: Veruit de meeste sportbonden in Nederland zijn gelijksoortige sportbonden. 2) de federatie. Ook komen mengvormen voor.

1) de gelijksoortige sportbond, voldoet aan alle eisen die NOC\*NSF stelt aan een bond. Bijna alle sportbonden (meer dan 55 sportbonden) in Nederland zijn een gelijksoortige sportbond. NOC\*NSF stelt namelijk dat de bond geen zelfstandige afdelingen kent binnen de structuur. "de organisatie binnen haar grenzen geen zelfstandige of autonome geledingen kent die eigen beleid (kunnen) bepalen dat kan afwijken van het door de ALV vastgestelde beleid" (Bron: Code Goed Sportbestuur).



Dit is vooral gedaan om een zo plat mogelijke organisatie te creëren, die een eenheid is en eenheid uitstraalt, sprake is van een grote mate van uniformiteit en harmonisering naar de leden toe en die dicht bij de sporter staat. Maar ook uit efficiencyoverwegingen en om snel en flexibel te voldoen aan de eisen die de markt stelt. Kortom: Vooral bonden die zich sterk bewust zijn van de noodzaak de consument (sporter), dus in uw geval de duivenliefhebber, centraal te stellen hebben deze stap gezet. Als kenmerkend geldt dat er een sterke huishouding bestaat. De meeste bonden oormerken in dit model gelden voor de regio's en de regio's hebben in dit model een eigen bestuur. Het bestuur wordt gekozen door de ledenraad die, als het een grote bond betreft, uit een afvaardiging van de regio's bestaat. Het model is vooral geschikt voor sportorganisaties die één sport vertegenwoordigen. Er kunnen dan wel verschillende disciplines zijn, deze disciplines zijn sterk met elkaar verweven en concurreren niet zo zeer met elkaar.

2) de federatie, voldoet niet langer aan de eisen die NOC\*NSF stelt aan een bond. Het federatieve model komt in sportbondenland (nog slechts) een enkele keer voor bijvoorbeeld de krachtsportfederatie en de Federatie Oosterse Gevechtssporten, waarbinnen er sprake is van zeer uiteenlopende sporten binnen één organisatie. De NPO-bond is dus ook een federatie. De meeste andere bonden, ook als federatie in de naam staat, zijn echter gelijksoortige sportbonden. Door een grote mate van onafhankelijkheid vindt feitelijk te weinig versterking plaats. Het model staat voor een relatief grote overhead en weinig efficiëntie. De lidorganisaties zijn rechtspersonen met eigen statuten, eigen reglementen. Uit de praktijk blijkt bijvoorbeeld dat de uniformering van regels en de uniformering, controle en handhaving van de regels een probleem vormt. Op een aantal punten wordt samengewerkt.



### Toekomst NPO?

#### *Stip op de horizon => Streefmodel: gelijksoortige sportbond*

Wanneer daadwerkelijk de duivenliefhebber centraal staat en iedereen over zijn schaduw heen kan kijken, is een gelijksoortige sportbond het beste model. In dit geval zijn de afdelingen, afdelingen zonder rechtspersoonlijkheid maar zijn de gelden wel geormerkt en kent iedere afdeling ook een



eigen bestuur en vergadering. Dit volgt uit de Code Goed Sportbestuur, die de meeste sportbonden in Nederland volgen. Alles voor de duivenliefhebber en de noodzaak van eenheid van beleid. In dat geval maakt de NPO ook kans op aansluiting bij NOC\*NSF. Anders zal dit niet mogelijk zijn. Hierdoor is ook sprake van opschaling en wordt direct een efficiencyslag gemaakt. Dit is het ideale plaatje. Dit is een stip op de horizon, en zal op weerstand stuiten.

- De regio-afdelingen-bond vloeien samen, er vindt een herindeling plaats en de regio's houden zeggenschap over het eigen geld/vermogen. Er wordt goed gekeken naar aantal en grootte.

**Welk model ook wordt gekozen, uitgangspunt: draagvlak, groepen die gehoord moeten worden**

Liefhebbers willen gehoord worden. Alleen horen is niet voldoende het gaat dan ook om het creëren van zeggenschap. Hiervoor bestaan een aantal mogelijkheden. Ook hier kan sprake zijn van een mengvorm.

- a. Regio-afdelingen blijven (voorlopig) bestaan, daarnaast =>
- b. het creëren van secties (geen rechtspersoonlijkheid). Iedere sectie benoemt een X-aantal leden voor de ledenraad. Denk aan de verschillende spelvormen en een sectie voor jongere liefhebbers. Een duivenliefhebber kan bij aanmelding een of meer sectie-voorkeuren uitspreken en meestemmen. De secties hebben minimaal zeggenschap over het sporttechnische beleid van de eigen sectie en krijgen een budget.
- c. Het creëren van een congres voor de duivenliefhebbers. Dit hebben verschillende sportbonden gedaan om feeling te houden met de leden. Dit is niet alleen een meepraat congres maar ook een meebeslis congres. Over belangrijke zaken zoals het (meerjaren)beleidsplan en de (meerjaren)begroting wordt door de leden gestemd. Dit congres kan samenvallen met bestaande grote evenementen, zoals het evenement in Houten. Naast het vaststellen van de plannen, kan het congres ook een rol spelen in de 'check-fase' door hun feedback op het beleid. Tevens is een congres een mogelijkheid om het beleid uit te leggen en daarmee draagvlak en borging te creëren.



## Beleid

### Belangrijk stop ledenteruggang!

- d. Zorg ervoor dat het tegengaan van de terugloop van het aantal leden, top-prioriteit wordt. Anders bestaat de sport binnenkort niet meer.
- e. Samenwerking met andere bonden, zoals biljartbond, darts enz.
- f. Ontwikkelen van nieuwe producten en diensten, die aantrekkelijk zijn voor de jongere liefhebbers.
- g. Aandacht voor (moderne) communicatiemiddelen.
- h. Vergroten zichtbaarheid in het land, actieve participatie beleidsonderwerpen.
- i. Aandacht voor nieuwe/vernieuwing spelvormen

## Overig

Beleid, structuur en cultuur op elkaar afstemmen;  
Professionaliseringsslag bureauorganisatie, waardoor bestuur meer in kracht komt;  
Heldere taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

## Stappen

Het voorstel is een overgangssituatie te creëren.

Stap 1) door bestuur statutenwijziging voorbereiden:

- Ervoor zorg te dragen dat de duivenliefhebber wordt gehoord/gezien en zeggenschap krijgt.
- Secties en congres, aandacht voor stemverhoudingen
- Heldere taken en bevoegdheden en scheiding van machten

Stap 2) In stemming brengen

Stap 3) Met de vertegenwoordigers van de secties een meerjarenplan maken met als belangrijk doel ledenteruggang te stoppen.

Stap 4) Gelijktijdig traject opstarten uniformering van regels en handhaving/controle

Stap 5) In stemming brengen

Stap 6) Plan voorleggen aan congres.

Stap 7) Samenwerking afdelingen stimuleren en proces in voor vergaande samenwerking.  
Gelijktijdig werken aan cultuuromslag, verbeteren kwaliteit.