# KLN OP WEG NAAR 2019

Werkgroep KLN OP WEG NAAR 2019:

Rolinka Snijders
Henk Kasperts
Bert Mombarg
Hans Puttenstein
Conno Vlaardingerbroek

Versie 17 maart 2017

# INHOUDSOPGAVE


| | Pagina: |
|---|---|
| Vooraf en leeswijzer | 3 |
| Hoofdstuk 1. Samenvatting: het rapport in een notendop | 4 |
| Hoofdstuk 2. Inleiding | 8 |
| Hoofdstuk 3. Zes SPOREN, ontwikkelingen en trends. | 11 |
| 3.1 Spoor 1: Sneller | 11 |
| 3.2 Spoor 2: Pluriformer en veelzijdiger | 11 |
| 3.3 Spoor 3: Openheid | 13 |
| 3.4 Spoor 4: Regelarmer | 13 |
| 3.5 Spoor 5: Eerlijk | 13 |
| 3.6 Spoor 6: Nevenschikkend samenwerken | 14 |
| Intermezzo 1: Vrijwilligers | 15 |
| Hoofdstuk 4. Drie pijlers | 16 |
| 4.1 Pijler 1: Wat willen we zijn als landelijke vereniging KLN? | 16 |
| 4.2 Pijler 2: Wat zijn de kerntaken van de landelijke vereniging KLN? | 17 |
| 4.3 Pijler 3: Wat zijn de kenmerken van de organisatie? | 18 |
| Hoofdstuk 5. KLN NU | 19 |
| 5.1 Wat wordt als positief ervaren? | 19 |
| 5.2 Wat zou op kortere termijn verbeterd kunnen worden? | 19 |
| 5.3 Welke punten worden als zorgelijk en "onder de maat" ervaren? | 20 |
| Hoofdstuk 6. Agenda voor de toekomst ( 2016 tot en met 2019) | 24 |
| Intermezzo 2: Fokker | 20 |
| Intermezzo 3: Veranderen | 22 |
| 6.1 Thema's en onderwerpen | 24 |
| 6.2 Algemeen (a. visiedocument, b. organisatiestructuur, c. geschillencommissie, d. continuïteit, e. relatie KLN-NKP BV, f. sociale media/website, g. exposeren) | 24 |
| Intermezzo 4: Toezicht | 27 |
| 6.3 Specifiek (a. de ALV, b. hoofdbestuur, c. commissies, d. verenigingen en e. speciaalclubs) | 32 |
| Hoofdstuk 7. Vervolg | 36 |
| Intermezzo 5: Kenmerken van goede teams | 36 |
| Tot slot | 37 |

# VOORAF EN LEESWIJZER

## Vooraf

Een werkgroep bestaande uit Rolinka Snijders (bestuurslid KLN en gespreksleider), Bert Mombarg, Henk Kasperts, Conno Vlaardingerbroek en Hans Puttenstein (allen op persoonlijke titel) heeft in een aantal bijeenkomsten nagedacht, gesproken en geschreven over de toekomstige richting en koers van KLN. Ook hebben ze conceptteksten mee laten lezen door een aantal leden van KLN om kritische reacties te krijgen. Die combinatie van onze basisteksten en het commentaar erop van heel verschillende personen en diergroepfokkers leidde tot het nu voorliggende rapport. Het ingebrachte commentaar van de meelezers is voor een deel verwerkt en de reacties blijven beschikbaar voor een volgende fase.

Dit rapport wordt aangeboden aan het bestuur van KLN in de verwachting dat het bestuur samen met de organisatie voortvarend aan de slag gaat met de inhoud. Wij deden ons werk met plezier en enthousiasme. Onze wens is dat het gedachtegoed in dit document leidt tot een vruchtbare en constructieve bespreking met de organisatie.

## Leeswijzer

Het is een omvangrijk rapport geworden omdat wij aandacht besteedden aan:

a. een visie op de toekomst;
b. de vraag wat voor soort organisatie we willen zijn als KLN;
c. wat goed en wat minder goed gaat;
d. de veranderingen die wij noodzakelijk vinden.

Wij hebben onze overwegingen bij verschillende voorstellen uitvoerig weergegeven als een vorm van verantwoording om de lezer mee te nemen in onze gedachtegang. Die verantwoording in argumenten droeg zeker bij aan de lengte van dit document. Dit stuk draagt ongetwijfeld ook de sporen van de zoektocht die wij als werkgroep hebben afgelegd. Er zou nog veel meer te schrijven en te bespreken zijn, maar dit rapport moet nu eerst maar eens een bredere verspreiding krijgen en een eerste bestuurlijke beoordeling. Het is van belang dat het goede gesprek op gang komt in de organisatie. Daarbij kan dit document als bron dienen.
Uit dienstbetoon aan de lezer hebben we een samenvatting opgenomen waarin de opbouw van het rapport en de belangrijkste voorstellen tot verandering nog een keer op een rijtje zijn gezet. Wij denken dat het de moeite waard is om het stuk als geheel grondig te lezen en wellicht te herlezen. Dan komen smaak en beleving beter tot hun recht. In een latere fase zal wellicht nog een gepopulariseerde versie van dit document verschijnen die ook geschikt is voor externe doeleinden en communicatie.

## Werkgroep KLN OP WEG NAAR 2019

Rolinka Snijders
Bert Mombarg
Henk Kasperts
Conno Vlaardingerbroek
Hans Puttenstein

Augustus 2016

# HOOFDSTUK 1. SAMENVATTING: HET RAPPORT IN EEN NOTENDOP

In het rapport *'KLN op weg naar 2019'* wordt, na de Inleiding (Hoofdstuk 2) waarin o.m. de ontwikkeling van het ledenverloop tussen 2009 en 2015 gepresenteerd wordt, een weg bewandeld die begint bij het verkennen van maatschappelijke ontwikkelingen en trends die van belang zijn voor KLN (H**oofdstuk 3. Zes sporen, ontwikkelingen en trends**).
Dat levert een zestal SPOREN op (sneller, pluriformer, opener , regelarmer, eerlijk en transparant en nevenschikkend samenwerken). Op basis van die speurtocht naar ontwikkelingen wordt aan de hand van drie vragen een eerste beeld gegeven van een vernieuwde KLN organisatie gericht op de toekomst.

**Drie vragen** met antwoorden leveren **drie pijlers** voor de toekomst op: (**Hoofdstuk 4. Drie pijlers**).

Wat voor organisatie willen we zijn?
Wat zijn de kerntaken van die organisatie?
Wat zijn de kenmerken van die organisatie wat betreft bestuursstijl, structuur en omgangsvormen.

Wij kiezen voor: Een slagvaardige, (bestuurlijk - beleidsmatige) service-organisatie met tien kerntaken gericht op kleindierhouders die kleindierrassen in stand houden, fokken en exposeren. De kenmerken van die organisatie bestaat uit drie pijlers:

1. Een **bestuursstijl** die gekenmerkt wordt door:

ontvankelijkheid voor signalen van verschillende groepen in de hobby;
inspanningen om te verbinden, te enthousiasmeren en open te communiceren;
ondernemend te zijn en daarbij voorwaarden scheppend voor anderen om zaken op te pakken;
het besef dat je het niet alleen kunt en samenwerking zoekt met anderen;
een dienstbare opstelling (dienend leiderschap);
actief communiceren in voor- en tegenspoed;
een professionele en weerbare opstelling in contacten met de overheid en andere organisaties.

2. Een **organisatie(structuur)** die:

via korte lijnen tot besluiten komt;
eigen verantwoordelijkheden bij organisatieonderdelen legt met duidelijk omschreven taken, bevoegdheden en wijze van verantwoorden;
over een modern systeem van intern- en extern toezicht beschikt;
een directere toegang van leden mogelijk maakt;
zo regelarm mogelijk functioneert;
vaker een rechtstreeks beroep doet op leden om een klus te klaren die duidelijk is in tijd en opdracht; er is meer talent aanwezig dan nu wordt benut.

3. **Omgangsvormen** die gekenmerkt worden door**:**

het gemeenschappelijke plezier in de hobby en het accepteren van de verschillende kleuren en smaken die we in onze hobby tegenkomen;
dienstbaarheid en onbaatzuchtigheid;
het nakomen van afspraken;
integer handelen;
collegiaal besturen;
het aannemen van een positieve houding;
aandacht en waardering;
samenwerken.

De opbrengst van **Hoofdstuk 4. Drie Pijlers** wordt in **Hoofdstuk 5. KLN NU** afgezet tegen de huidige situatie.

Dat gebeurt aan de hand van drie vragen:
a. Wat wordt als positief ervaren?
b. Wat zou op korte termijn verbeterd kunnen worden?
c. Wat wordt als zorgelijk en onder de maat ervaren?

Om de brug tussen het NU en het STRAKS te kunnen slaan, worden in **Hoofdstuk 6. Agenda voor de toekomst** concrete aanbevelingen gedaan voor verschillende onderdelen van de organisatie. Die veranderingen worden onderscheiden in algemene thema's en onderwerpen (paragraaf 6.2) en specifieke onderwerpen (paragraaf 6.3) Dat leidt tot de vraag: Welke zaken kunnen/moeten anders? Het antwoord bestaat uit een groot aantal voorstellen voor verbetering. Die voorstellen betreffen de structuur van de organisatie (hoe zit de organisatie in elkaar?) en de cultuur van de organisatie (hoe werken we in die organisatie en hoe gaan we met elkaar om?).

Om de samenvatting niet te lang te maken, noemen we hier slechts enkele van onze voorstellen.
1. In plaats van de elf provinciale afdelingen kiezen wij voor vijf Verenigingsverbanden. Elk verenigingsverband kiest of benoemt drie tot vijf vertegenwoordigers voor de Ledenraad. Deze bestaan uit daarvoor in de plaats vijf **Verenigingsverbanden** (gecombineerde provincies) die elk drie tot vijf vertegenwoordigers aanwijzen/kiezen voor de **Ledenraad** (Algemene Vergadering KLN) aangevuld met afgevaardigden uit de speciaalclubs en keurmeestersverenigingen. Daarnaast stelt elk verenigingsverband een kandidaat voor aan de Ledenraad een **Commissie van Toezicht (CvT)**. Deze CvT wordt benoemd door de Ledenraad en oefent voor die Ledenraad het toezicht op het terrein van de KLN-bedrijfsvoering uit.
Het idee voor deze structuurwijziging is o.a. ontleend aan de KNVB amateurvoetbalorganisatie. Met deze benadering versterken we de verenigingsdemocratie en halen we enige traagheid uit de organisatie omdat er naar ons inzicht zo via kortere lijnen en dus slagvaardiger kan worden gehandeld. via kortere lijnen. Tevens benadrukken we zo dat 'het kloppend hart' van onze organisatie gevormd wordt door de plaatselijke verenigingen en speciaalclubs.

2. Wij stellen meer keuzemogelijkheden voor om lid van KLN te worden:
a. Via de plaatselijke vereniging
b. Via de speciaalclub
Dat is een erkenning van het uitgangspunt dat de kern van de hobby zich bevindt aan de basis en dat zijn de speciaalclubs en verenigingen, de kurken waarop we drijven.

3. Wij pleiten voor een grotere invloed van de speciaalclubs dan tot nu toe. Die grotere invloed moet tot uitdrukking komen in:
meer zeggenschap in de Ledenraad
een veel duidelijker gedefinieerde rol richting de Standaardcommissies
een belangrijker plaats in de Diertechnische Raad.

4. Wij stellen voor om het takenpakket tussen Ledenraad (Algemene vergadering van KLN) en hoofdbestuur te herzien . Dit houdt in dat er minder en andere taken voor de Ledenraad (hoofdlijnen) en meer uitvoeringsbevoegdheden voor het hoofdbestuur op het terrein van de regelgeving voor commissies etc. komen. Daardoor kan er aanmerkelijk zakelijker en sneller worden gehandeld.

5. Wij adviseren om de scheiding tussen bond en NKP BV scherper en duidelijk te trekken waarbij naar ons oordeel PR qua beleid een zaak van de bond moet zijn.

6. Wij doen aanbevelingen op het punt van de continuïteit omdat die nu kwetsbaar is als gevolg van takenstapeling bij enkelen. Wij zijn van oordeel dat het mogelijk is om de werklast beter te spreiden. Er is nu (noodgedwongen) teveel werk in handen van weinigen. Tevens adviseren wij bepaalde taken uit te besteden aan derden en samenwerking met verwante organisaties te zoeken.

7. Op het terrein van sociale media en website worden concrete aanbevelingen gedaan. Deze onderdelen verdienen ons inziens een zeer hoge prioriteit.

8. Wij stellen voor onderzoek te doen naar:

verklaringen waarom sommige verenigingen goed functioneren en andere minder (gevals-beschrijvingen van goed lopende verenigingen);

de ontwikkeling van de toe- en afname van het aantal leden. Veel gegevens zijn bekend, nu is het tijd om wat gerichter en dieper te graven;

nut en noodzaak van regels en richtlijnen (elke vier jaar een regelkraakactie).

9. Als het gaat om de organisatiecultuur dan pleiten wij voor:

grotere transparantie in de bedrijfsvoering;

sneller naar buiten communiceren bij conflicten en crises;

veel meer aandacht voor een open, duidelijke interne en externe communicatie.

**10. Het beste advies dat wij kunnen geven: lees het rapport helemaal en praat er over met elkaar. Niemand kan het alleen, er zijn altijd meer 'waarheden', maar er moet wel één verhaal komen voor de toekomst van KLN.**

**S p o r e n zoeken**

# HOOFDSTUK 2. INLEIDING

Kleindier Liefhebbers Nederland (KLN) bestaat dit jaar (2016) zeven jaar. De groepen haren en veren konden in 2009 samen aan de slag. Het was de fusie tussen de Nederlandse Konijnen, Cavia en Knagerliefhebbers Bond (NKB) en de Nederlandse Bond van Hoender, Dwerghoender, Sier- en Watervogelhouders (NHDB). Dat proces kon slagen dankzij het gemeenschappelijk onderkennen van noodzaak en behoefte. In die zeven jaar is door vrijwilligers in de organisatie veel tot stand gebracht onder soms lastige omstandigheden. Maar er zijn ook zaken die ons zorgen baren.
De wereld om ons heen verandert in hoog tempo. Veel verenigingen moeten alle zeilen bijzetten om te overleven. Is dat niet merkwaardig als het om iets gaat dat veel mensen leuk en plezierig vinden? Of viel het de mensen tegen wat ze voorgeschoteld kregen bij de vereniging of KLN? Botsten verwachting en werkelijkheid met elkaar? We weten het eigenlijk niet zo precies omdat we niet zoveel onderzoek naar onze 'klanten' doen.

***Omvang van de landelijke vereniging***
We constateren met elkaar dat het ledenbestand fors terugloopt, maar we vinden het nogal lastig om van 'de constatering en het erover praten' de stap naar 'iets doen' te maken. Waar praten we over? We geven eerst wat globale cijfers in tabellen en beperken ons tot de hoofdgroepen seniorleden en jeugdleden.

**Tabel 1: Ledenbestand in 2006 (voor de fusie) Bron: Jaarboek verslagjaar 2006**

| | Senior | Jeugd |
|---|---|---|
| NHDB | 4.524 | 483 |
| NKB | 4.339 | 650 |
| Totaal 1 | 8.863 | 1.133 |

Totaal 2* **9.996**
* In de totalen zitten dubbeltellingen. Mensen waren soms lid van beide bonden.

**NB.** Bij de fusie van NHDB en NKB drie jaar later werd in 2009 bij de 'begrotingsopstelling-na-fusie' uitgegaan van ca. 8000 seniorleden en 1100 juniorleden. De dubbeltelling was eruit gehaald.
Totaal ca. **9.100**

**Tabel 2: Ledenbestand 2016, peildatum 31-12-2015 (10 jaar later, bron: Jaarboek verslagjaar 2015)**

| | Senior | Jeugd |
|---|---|---|
| KLN | 6.407 | 723 |

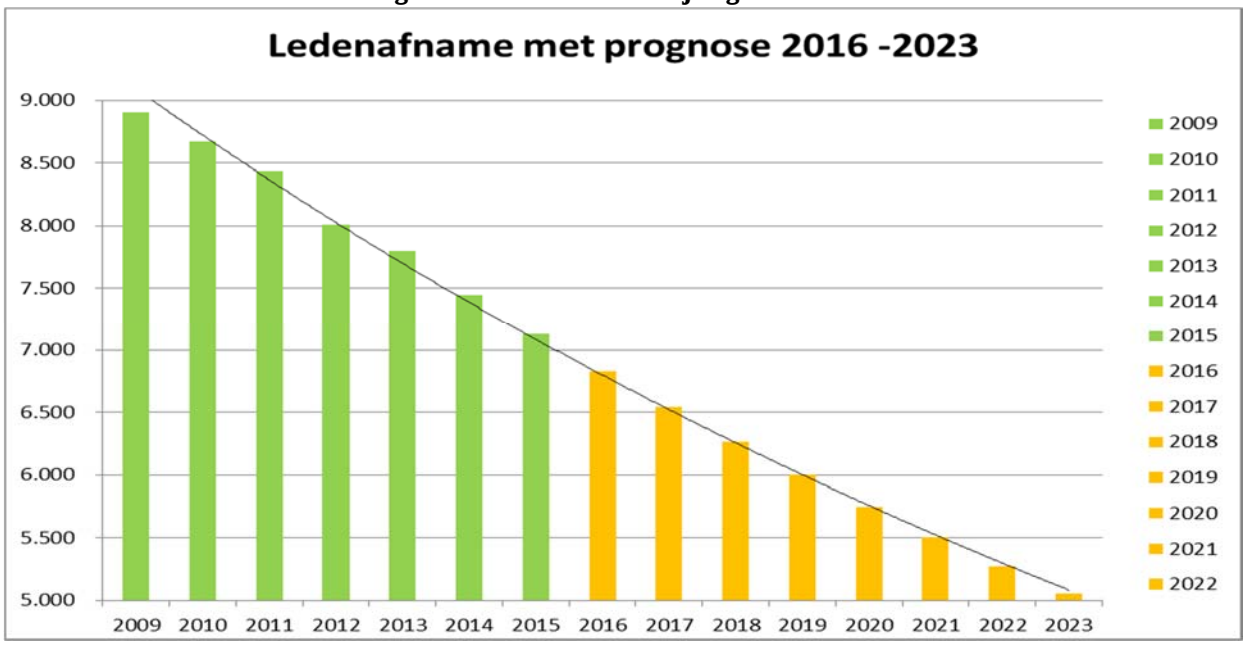
Totaal: **7.130**

**Tabel 3: Ledental in 5 jaar. Bron: jaarboeken KLN (seniorleden en jeugdleden)**

| Jaar | Beginstand | Afname | Eindstand | Daling |
|---|---|---|---|---|
| 2009 | | | 8.905 | |
| 2010 | 8.905 | 237 | 8.668 | 2,66% |
| 2011 | 8.668 | 231 | 8.437 | 2,66% |
| 2012 | 8.437 | 431 | 8.006 | 5,11% |
| 2013 | 8.006 | 208 | 7.798 | 2,60% |
| 2014 | 7.798 | 354 | 7.444 | 4,54% |
| 2015 | 7.444 | 314 | 7.130 | 4,22% |

Wanneer deze ontwikkeling zich in de komende jaren voortzet, zien we in de onderstaande grafiek dat het ledenaantal in acht jaar tijd al in 2023 al door de grens van 5.000 leden gaat!
Daarbij wordt er vanuit gegaan dat de daling in de komende jaren beperkt blijft tot 4.22% per jaar.

**Grafiek 1: Ledenontwikkeling van seniorleden en jeugdleden**




Interessant is om te weten hoe de daling is uit te splitsen in diergroepen. Die gegevens kunnen in de toekomst wellicht worden geproduceerd als er nader onderzoek wordt gedaan. Een verdere en diepgaandere ontwikkeling van de organisatiestatistiek is belangrijk om **betere analyses** te kunnen maken voor het nemen van specifieke maatregelen. Het is daarbij noodzakelijk om over de grenzen heen te kijken om te zien hoe het in andere landen gaat en wat wij daarvan wel en niet kunnen leren.

Hoe het ook zij, elk bedrijf of organisatie met een dergelijke terugloop weet zich bedreigd in haar bestaan en de exploitatie. Men neemt maatregelen door het productenpakket te vernieuwen, de tering naar de nering te zetten, zich beter te profileren en nagaan of het aangebodene nog wel aantrekkelijk genoeg is voor 'de klant' van vandaag.
Nu is onze hobby geen bedrijf, maar we kunnen er wel wat van leren. Als we proberen de neerwaartse spiraal een halt toe te roepen, dan loopt ons van alles voor de voeten. Daarbij kun je denken aan de eigen organisatiestructuur en -cultuur, de regeltjes, het moeilijk verkrijgen van goede bestuurders, het niet voldoende aanwezig zijn van een heldere richting/koers en de vrijblijvendheid die altijd aan een hobby kleeft. Aan al die punten kun je wat doen. Dat gebeurt gedeeltelijk. Blijkbaar moet het ingrijpender en omvattender.

***De invloed van maatschappelijke ontwikkelingen***
Van fundamentele aard zijn de maatschappelijke ontwikkelingen. Er ontstond bij het grote publiek een andere waardering en beleving in de omgang met en het houden van dieren. Het is een ontwikkeling

die diepe en duurzame sporen trekt. We zien dat onder andere terug in de (wettelijke) aandacht voor het dierenwelzijn.
Of KLN- fokkers het daarmee op onderdelen of geheel oneens zijn, kan er voor de eigen hobbybeleving wel toe doen maar de maatschappelijke realiteit is een andere. Die realiteit moeten we met een dosis gezonde zelfkritiek maar ook met weerbaarheid en kennis van zaken tegemoet treden. In het boek *'Houden van kippen'* (Mombarg, 2000) komen we de volgende interessante en nog steeds actuele passage tegen:

*"Hoewel het moeilijk te bewijzen valt, is het aannemelijk dat deze veranderende houding ten opzichte van de recreatiedieren ook ten grondslag ligt aan de daling van het aantal georganiseerde sportfokkers. Wie immers voor de omgang met kippen de eigen waarde ('intrinsieke waarde') van het dier als uitgangspunt neemt, vindt dat sommige fokkerspraktijken op gespannen voet staan met dit grondbeginsel. Hij zal de nodige vraagtekens plaatsen bij de onverbiddelijke selectie op schoonheid, het vervoer van en naar tentoonstellingen over grote afstanden, het wassen van kippen en het (tijdelijk) verblijf in een voor de kip onnatuurlijke omgeving-de tentoonstellingskooi."*

Hier hebben we een ingewikkeld probleem bij kop en staart. Het is een punt dat voortdurende zorgvuldige aandacht verdient van de organisatie als geheel en van de standaardcommissies en keurmeesteropleidingen in het bijzonder. We zullen ons moeten afvragen of onze systemen van beoordelen nog wel passen bij een andere waardering en beleving in de omgang met dieren.

Onze hobby is rijk voorzien van **emoties**. Dat vereist tact, goede communicatie, respectvolle omgangsvormen en de wil om na te denken over het eigen functioneren. Dat lukt niet altijd even goed. Laten we vooral eerst doen wat we als organisatie zelf in de hand hebben. Onze hobby is namelijk voor veel mensen leuk, plezierig en zinvol. Dat merk je aan gesprekken tussen de kooien, in de wandelgangen en op elkaars erf als het over de dieren gaat. We moeten zoeken naar de dieper liggende oorzaken voor de afnemende belangstelling en een perspectief schetsen voor de komende jaren. Op veel zaken hebben we weinig invloed. Wat wel kan, is het speuren met elkaar naar ontwikkelingen die ons als organisatie raken.

Wij hebben gezocht naar **SPOREN** die ons helpen een richting te bepalen voor de toekomst. Een toekomst waarin deze hobby nog een plaats heeft; wellicht in een andere gedaante dan de huidige maar wel met een toekomst. Over de omvang durven we niet te speculeren en is ook niet het allerbelangrijkste. Het belangrijkste is het **plezier** dat je samen met anderen in deze hobby hebt en de kwaliteit van de organisatie die het mogelijk maakt.

Het **doel** is een bijdrage te leveren aan de vitaliteit van de hobby in een organisatie die zich richt op het in stand houden, fokken, houden en exposeren van dieren en daarbij maatschappelijke ontwikkelingen in acht neemt door er rekening mee te houden. Dat beschouwen we als de kern. Wij **streven een organisatie na** die daarin richtinggevend, alert en dienstbaar kan en wil zijn. Dat doe je niet alleen, maar met elkaar. Dat is de kern van een vereniging. Het samen doen ondanks alle verschillen die er altijd zullen zijn.

Daarover zullen we met elkaar moeten spreken en discussiëren. Deze uitvoerige nota wil daarvoor een basis leggen en bouwstenen aanreiken. **Er moet echt wat gebeuren**. Het is de hoogste tijd. Dit stuk is samengesteld door mensen die de hobby een warm hart toedragen en is vervolgens gelezen door een pluriforme groep die waardevolle suggesties inbracht. Wij hebben de wijsheid niet in pacht, willen niet de beste stuurman aan wal zijn en anderen niet de maat nemen. Wij vormen slechts een groepje leden dat op een betrokken en mild kritische wijze willen bijdragen aan de verbeteringen van onze georganiseerde sportfokkerij.

# HOOFDSTUK 3. ZES SPOREN, ONTWIKKELINGEN EN TRENDS

## 3.1 Spoor 1: Sneller

Dit spoor spreekt voor zich. Het aardige van onze hobby is nu juist dat je die dagelijkse snelheids-beleving een of meer tandjes lager kunt zetten. Door alle jaargetijden heen worden ons geduld en onze haast door de dieren op natuurlijke wijze op de proef gesteld. Daar is niets mis mee. Dat wil/kan niet iedereen want we zien veel mensen afhaken; overigens om heel verschillende redenen. Dat zullen we moeten accepteren.
Wat we niet moeten accepteren, is dat mensen afhaken of zich niet aanmelden omdat onze organisatie-structuur verouderd is, traag en stroperig werkt, niet klantgericht is en niet meer past bij een snelle samenleving en niet meer bij de toekomstige leden en de leden van nu. Of erger, omdat de omgangsvormen in onze organisatie niet meer van deze tijd zijn of dat we ons minder gaan concentreren op datgene wat ons bindt en we steeds vaker met elkaar strijden in plaats van saamhorigheid, gezelligheid en het 'wij- gevoel' bevorderen.
Een kritische, opbouwende interne en externe blik naar de organisatiestructuur en -cultuur moet een permanent proces zijn om **snel** in te kunnen spelen op de veranderingen en de verwachtingen die er leven. Dat kan met snelle, kleine en soms met langer durende, grote aanpassingen.

De strategische vragen zijn:
1. Wat zijn de obstakels in onze organisatie die een snel en slagvaardig handelen in de weg staan?
2. Waar leggen we in de organisatie een ruim mandaat (bevoegdheid) neer om in voorkomende gevallen snel en adequaat te kunnen handelen?

## 3.2 Spoor 2: Pluriformer en veelzijdiger

Er is een toenemende diversiteit en groei aan keuzemogelijkheden in de wereld van de vrijetijdsbesteding. Mensen kunnen en willen kiezen uit veel alternatieven. Mensen schakelen snel van het ene naar het andere. Deze ontwikkeling is al jaren gaande.

Wij hebben naast vele positieve punten ook een hobby die veel tijd en energie vergt, want met dieren heb je een dag- in-dag-uit hobby. Dat is voor velen een pluspunt, maar voor velen na verloop van tijd ook een minpunt. Men is bijvoorbeeld gebonden aan huis door de verzorging van de dieren en men kan niet altijd gemakkelijk een verzorger vinden.
Het is aannemelijk dat hier een deel van de verklaring ligt dat veel mensen na enkele jaren weer afhaken. Dat is in onze hobby een punt dat al jaren speelt. Ook de doorstroomcijfers zijn veelzeggend (Piet Bouw 2016). Een echt onderzoek met diepgang zou meer duidelijkheid kunnen geven.

**Tabel 4: Opzeggingen in 2015 uitgesplitst naar aantal jaren lid.**

| Aantal jaren lid | Aantal opgezegd | In % | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 jaar lid | 56 | 7,1% | | |
| 2 jaar lid | 70 | 8,8% | | |
| 3 jaar lid | 87 | 11,0% | | |
| 4 jaar lid | 59 | 7,5% | | |
| 5 jaar lid | 60 | 7,6% | 42,0% | in eerste 5 jaar |
| 6 jaar lid | 44 | 5,6% | | |
| 7 jaar lid | 44 | 5,6% | | |
| 8 jaar lid | 28 | 3,5% | | |
| 9 jaar lid | 26 | 3,3% | | |
| 10 jaar lid | 27 | 3,4% | 21,4% | in 6 - 10 jaar |
| >10 jaar lid | 290 | 36,7% | 36,7% | rest |
| Totalen | 791 | 100,0% | 100,0% | |

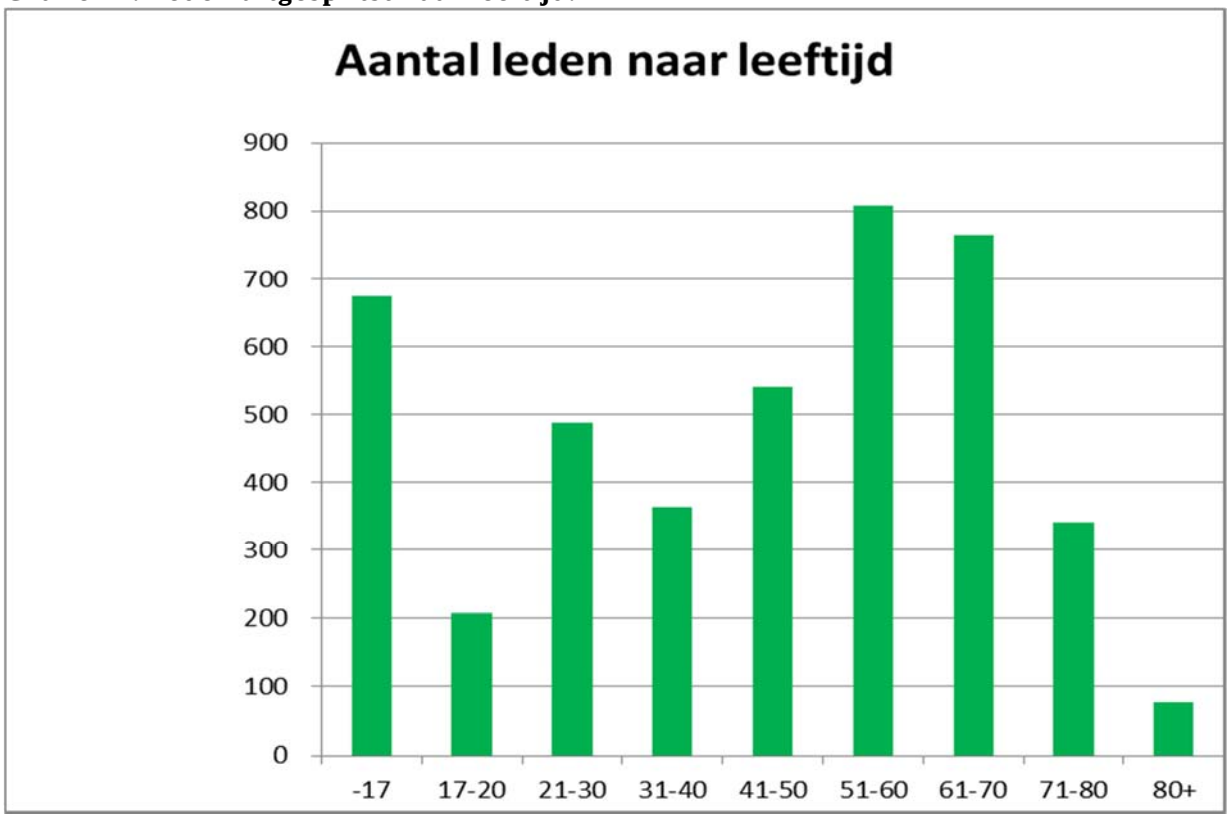
De groep, die na een lidmaatschap van meer dan tien jaar afhaakt, lijkt verhoudingsgewijs vrij groot. Hier kan enige vertekening inzitten als daarin ook inbegrepen zijn overlijden en het stoppen vanwege leeftijd of ziekte. Het opzegpercentage binnen vijf jaar is eveneens hoog! Nauwkeurig onderzoek, met meer diepgang en specificatie naar de oorzaak van het afhaken van leden kan veel informatie opleveren voor gericht beleid. Daar kunnen we direct mee beginnen, want er zijn intern veel gegevens.

**Tabel 4: uitsplitsing leden naar leeftijd (seniorleden en jeugdleden).**

| Leeftijd | Aantal | Cumulatief | In % van totaal |
|---|---|---|---|
| -17 | 674 | 674 | 15,8% |
| 17-20 | 208 | 882 | 20,7% |
| 21-30 | 488 | 1.370 | 32,1% |
| 31-40 | 364 | 1.734 | 40,7% |
| 41-50 | 541 | 2.275 | 53,4% |
| 51-60 | 808 | 3.083 | 72,3% |
| 61-70 | 764 | 3.847 | 90,2% |
| 71-80 | 340 | 4.187 | 98,2% |
| 80+ | 77 | 4.264 | 100,0% |

Van ca. 60% van de seniorleden en jeugdleden is de leeftijd bekend.

**Grafiek 2: Leden uitgesplitst naar leeftijd.**




Een groot deel van het ledenbestand is relatief oud en wijzigt snel gezien de in- en uitstroomcijfers. Boeien en binden blijft een actueel thema in onze hobby. Het houden en verzorgen van dieren kost **tijd, geld en aandacht**. Drie grootheden die de gemiddelde burger niet voor verschillende hobby's onbeperkt kunnen inzetten. Burgers kiezen. KLN zal ook moeten kiezen.

Het gaat daarbij om de strategische vragen:
1. Hoe kunnen we leden blijven binden?
2. Gaan we voor kwaliteit en wellicht minder leden of voor kwantiteit gericht op groepen die wij, als bond, tot nu toe niet veel hebben te bieden?
3. Hoe ondersteunen we beginnende fokkers?

## 3.3 Spoor 3: Openheid

Mensen organiseren zich via open netwerken in de samenleving in tijdelijke verbanden. Informatie is toegankelijk en iedereen kan de wereld verkondigen wat zijn of haar mening is, wat je leuk en minder leuk vindt. We zien dat terug in de fora en groepen op internet (sociale media). Als je daar veel van je hobbybeleving kwijt kunt, dan is het lidmaatschap van de bond vooral een sleutel om mee te kunnen doen aan tentoonstellingen. Je moet immers wel kunnen ringen en tatoeëren. Dat maakt KLN mogelijk.
Iets anders is of je ook nog (bestuurlijk) de handen uit de mouwen wilt steken om zo'n organisatie draaiende te houden. Die tijd kun je immers ook aan andere hobby's besteden. Dat is een vaak voorkomende reactie en gedachte (zie ook punt 3.2). Het is een begrijpelijke reactie maar dan zal er niets anders op zitten dan te voorkomen dat de organisatie zelf onnodig veel hooi op de vork neemt. Dat schrikt (potentiële) bestuurders af.

De strategische vragen zijn:
1. Hoe voorkomen we dat de (top van) de organisatie blijft rusten op de schouders van te weinig, vrijwillige bestuurders?
2. Hoe gaan we om met de uitdaging die er ligt in het zoeken van verbinding en samenwerking met anderen?
3. Hoe kunnen we meer onderling samen doen zodat meer leden als vrijwilliger mee willen en **kunnen** doen door bijdragen aan projecten te leveren, een klusje te doen of zelfs als bestuurslid een bijdrage te leveren?
4. Welke vormen van communicatie horen daarbij?
5. Welke prioriteiten moeten we stellen?

## 3.4 Spoor 4: Regelarmer

Er ontstaan flexibeler organisatievormen met minder regels waarbij, op onderdelen, professionalisering, modernisering en meer delegatie en mandaat nodig zijn. Dit is een logische ontwikkeling die rechtstreeks voortvloeit uit de punten 3.2 en 3.3. Je wilt volop je hobby beleven. Het mag wat kosten, maar dan moet er ook waar voor het geld worden geleverd en niet te veel worden belemmerd door allerlei regeltjes.
Hoever we daarin als organisatie mee willen gaan is rekbaar.

De strategische vragen zijn:
1. Wat laten we vrij en wat willen we reglementeren?
2. Hoe houd je regelgeving beperkt, controleerbaar en actueel?
3. Hoe verhouden vertrouwen en controle zich tot elkaar in een vrijwilligersorganisatie?

## 3.5 Spoor 5: Eerlijk

De (grotere) vrijwilligersorganisaties besteden steeds meer aandacht aan het interne toezicht om ervoor te zorgen dat het er eerlijk en rechtmatig aan toegaat in de meest brede zin van het woord. Dat betekent dat het systeem van toezicht en arbitrage op orde moet zijn en wordt uitgeoefend door mensen met vaardigheden en kennis van zaken. Mensen die onafhankelijk kunnen waarnemen en oordelen en niet met in de weg zittende hoofddeksels hoeven te manoeuvreren en te goochelen.

Functiescheiding en objectiviteit zijn kernwoorden. Zeker in een juryhobby/sport waarin betrokkenheid, eergevoel en emoties soms de boventoon voeren, is dit een belangrijk onderwerp. **Integriteit en eerlijkheid** horen een regelmatig terugkerend onderwerp van gesprek in een organisatie te zijn.

De strategische vragen zijn:
1. Hoe zorgen we ervoor dat in onze organisatie met minimale regels een toezicht wordt vormgegeven dat bijdraagt aan eerlijk, fair en integer handelen?
2. Hoe houden we toezicht op de bedrijfsvoering?

## 3.6 Spoor 6: Nevenschikkend samenwerken

Organisaties gaan steeds vaker samenwerkingsverbanden aan met andere. Je ziet dat de zogenaamde verticale organisatievorm steeds meer verdwijnt. Ervoor in de plaats komen **horizontale** (nevenschikkende) samenwerkingsrelaties. De bestuurlijke hoofdstructuur van KLN is in veel opzichten nog verticaal en hiërarchisch geordend. Deze is in sterke mate historisch bepaald. We zouden zorgvuldig moeten nagaan wat de mogelijkheden zijn om onze hobby meer horizontaal (nevenschikkend) te organiseren. Dat is echt nodig om de zaak levendig, aantrekkelijk en vitaal te houden.
De samenwerkingsverbanden waarin nevenschikking centraal staat, variëren van gezamenlijke projecten tot en met fusies. Veel hobbyorganisaties gaan met uiteenlopende partners een samenwerking aan en brengen samen iets tot stand waarbij op basis van gelijkheid en een gerespecteerde wederzijdse inbreng nieuwe initiatieven ontstaan. Dat moet echter wel met het zoveel mogelijk beperken van haantjesgedrag, rammengeroffel en territoriumdrift. Voor de leden is het belangrijk dat de hobby als een plezierige en zinvolle vrijetijdsbesteding wordt ervaren. Het merendeel van de leden houdt zich verre van bestuurlijke drukte en gedoe. Iets wat je overigens in elke organisatie tegenkomt.

De strategische vragen voor KLN zijn:
1. Welk soort organisatie willen we zijn?
2. Wie zijn onze toekomstige partners?
3. Met wie willen we welk soort samenwerkingsverband aangaan?
4. Waar leggen we onze prioriteiten?

De zes genoemde **SPOREN** zullen voor velen herkenbaar zijn in onze hobbywereld en daarbuiten. We houden ze in ons achterhoofd als we op een constructieve en kritische manier naar onze eigen organisatie gaan kijken. Wij hebben geen panklare antwoorden op al die strategische vragen. Wij geven in dit stuk wel aanzetten en doen soms concrete voorstellen. De eerste hamvraag is: **Wat voor soort organisatie willen we zijn?**
Voordat we daar op ingaan in het volgende hoofdstuk eerst nog wat gegevens uit onderzoek naar vrijwilligers in het algemeen.

## Intermezzo 1: Enkele gegevens over vrijwilligers

Enkele gegevens over vrijwilligers uit o.a. (CBS | Sociaaleconomische trends, april 2015):
De meeste vrijwilligers vinden we in de leeftijdscategorie 35- tot 45-jarigen (58%) en het minste onder 75-plussers. Mensen boven de 55 jaar zetten zich meer in voor organisaties o.a. op het gebied van kerken, levensbeschouwing, culturele activiteiten en hobby's. Jonge vrijwilligers daarentegen zijn vooral actief in jeugdorganisaties. Van de 65-plussers doet 43 procent vrijwilligerswerk en een op de drie 75-plussers is vrijwilliger.
Andere studies laten zien dat het aandeel vrijwilligers onder gepensioneerden niet toeneemt na hun pensionering, maar dat mensen, die al vrijwilligerswerk deden vóór hun pensionering, wel meer uren gaan besteden aan vrijwilligerswerk na hun pensionering. Gemiddeld besteedt een 65-plusser 5,4 uur per week aan vrijwilligerswerk. Bij mensen jonger dan 65 jaar is dat 3,7 uur. Door de huidige ontwikkelingen, zoals de decentralisatie van zorgtaken en het beroep op burgers om meer informele hulp en mantelzorg te verlenen, is het niet uit te sluiten dat de deelname aan vrijwilligerswerk geleidelijk gaat afnemen.
Mensen moeten immers hun beschikbare tijd verdelen. Bovendien hebben veel mensen een drukke baan, een gezin in opbouw en veel sociale verplichtingen. Dat druk bezette leven is niet altijd goed te combineren met een hobby als de onze die nogal wat aandacht vraagt en dat het hele jaar door. De wereld van werk/arbeid is drastisch veranderd.

Mensen die vrijwilligerswerk doen, hebben daar uiteenlopende motieven voor: de wens om te helpen, zich nuttig voelen, plichtsbesef, persoonlijke ontwikkeling, vaardigheden leren, carrièremotieven, vrijetijdsbesteding en sociale contacten opdoen. Omgekeerd verhoogt een uitgebreid sociaal netwerk de kans om vrijwilligerswerk te doen.

Wat ook blijkt, is het volgende: ***De kans dat mensen zich actief, structureel of tijdelijk, inzetten voor een organisatie of vereniging wordt groter als ze gevraagd worden om vrijwilligerswerk te doen dan wanneer ze op eigen initiatief moeten beginnen. Veel mensen willen zich niet voor langere tijd binden maar willen zich wel inzetten voor klussen die in de tijd zijn te overzien met een begin en een eind. Er is veel talent in onze hobby. Het moet wel opgespoord worden.***

KLN moet een eigen antwoord geven op de zes **sporen**. Om te voorkomen dat we in versneld tempo worden bijgezet in het erfgoedmuseum van de toekomst, is er werk aan de winkel. Dat betekent nadenken, verbouwen en het aanbieden van nieuwe producten en diensten. Voordat je verbouwt en iets nieuws aanbiedt, moeten we de contouren van de bestemming voor ogen hebben, de route uitzetten en nadenken over het voertuig waarmee we op weg gaan. Soms is het goed om bij anderen te kijken.

Wij zijn niet de enige organisatie die worstelt met de uitdagingen van deze tijd. Kijkt u eens op internet via de volgende link. Inspiratie vanuit een andere sector:

http://www.creativebeards.com/nl/portfolio/knvb/
**Creative Beards – Wij vertellen uw verhaal in beeld | KNVB**

In het volgende hoofdstuk 4 zetten we uiteen wat naar ons oordeel de **drie** belangrijkste pijlers van KLN zijn.

# HOOFDSTUK 4. DRIE PIJLERS

## 4.1 Pijler 1: Wat willen we zijn als landelijke vereniging KLN?

*' Hoe welkom zijn nieuwe leden bij KLN en haar geledingen?'*

**Een slagvaardige, (bestuurlijk - beleidsmatige) niet te grote <u>service</u>organisatie voor de leden met uitvoerende, klantgerichte kerntaken voor kleindierhouders die kleindierrassen in stand houden, fokken en exposeren.**

***Toelichting***
We hebben het in onze situatie over een vereniging en dat betekent dat het **sociale aspect** van de organisatie belangrijk is. Daarbij denken we aan sportiviteit, saamhorigheid, samenwerken, gezelligheid en ontspanning. Aspecten die kenmerkend zijn voor een gezonde en goede vereniging.

Met slagvaardig doelen we hier met name op de tijd en de procedures die doorlopen moeten worden om tot een besluit te komen. Nu is onze organisatie 'overgeorganiseerd' als je het afzet tegen een dalend ledenaantal en de bovengeschetste **SPOREN**.

Met 'niet te groot' moeten we denken aan een organisatie die bestuurlijk niet overgeorganiseerd is en nog wel over voldoende schaalgrootte beschikt om voortvarend te kunnen handelen. Dat kan betekenen dat je besluit om sommige dingen niet meer te doen, andere zaken uitbesteedt, tussenlagen efficiënter en doelmatiger inricht zodat alle energie gericht kan worden op de kerntaken, dat wil zeggen, de eigen basistaken (zie hierna in 4.2).

Het effect kan o.a. zijn dat door een meer beleidsmatig besturen op hoofdlijnen het aantrekkelijker wordt voor mensen om zich beschikbaar te stellen voor (bestuurs)functies. Dit betekent dat het huidige takenpakket en de verdeling ervan over de organisatie kritisch tegen het licht gehouden moeten worden.

Met PIJLER 1 (Wat willen we zijn als landelijke vereniging KLN ?) is een deel van de grenzen bepaald. We richten onze inspanningen dus **niet** op het binnenhalen van groepen mensen met een paar dieren in en om het huis. Natuurlijk kunnen die mensen lid worden en gebruik maken van de expertise die KLN op uiteenlopende manieren in huis heeft en naar buiten brengt. Ook de tentoonstellingen kunnen veel betekenen voor deze groep liefhebbers van dieren. Dat geldt eveneens voor het blad *Kleindier Magazine*. Bovendien kan een kwalitatief goede serviceorganisatie met veel sociale relaties, sociale samenhang en een groot (virtueel) netwerk als partner van betekenis zijn voor anderen.

Om kwalitatief goed te zijn en beter te worden in de eigen kerntaak is het belangrijk om het vooral te zoeken in de kwaliteit van je dienstverlening en het ontwikkelen van nieuwe zaken:
- de samenwerking met organisaties die andere diergroepen onder hun vleugels hebben en ook gericht zijn op het in stand houden, fokken en exposeren;
- het samenwerken met anderen binnen lokale/regionale en digitale gemeenschappen;
- het leggen van het zwaartepunt op het ondersteunen van leden en het versterken van het saamhorigheidsgevoel;
- het leggen en onderhouden van contacten, waarderen, belangstelling tonen, enthousiasmeren en bij elkaar brengen (verenigen).

Onder **serviceorganisatie** verstaan we hier het volgende:
a. Het is voor de leden duidelijk wie we zijn, waar we voor staan en wat we daar allemaal voor doen. Dat besef is de basis van je organisatie en de dienstverlening die daar uit voortvloeit voor je leden.
b. Het is de leden duidelijk hoe het binnen de organisatie is geregeld, wie wat doet en waarvoor verantwoordelijk is, wat je er wel kunt halen en wat niet.
c. De organisatie kent de wensen van de leden en doet daar met enige regelmaat onderzoek naar.
d. De organisatie hanteert elementaire zaken als ontvangstbevestigingen, wie de vraag behandelt en hoe lang het gaat duren.
e. De organisatie meet met enige regelmaat of doelen worden gehaald.

f. De organisatie organiseert op eenvoudige (digitale) wijze klantcontacten om erachter te komen hoe de dienstverlening wordt ervaren.
g. De organisatie bedient zich van moderne technologie.

We geven een aantal concrete voorbeelden:
a. Handboeken en rassenstandaards worden digitaal aangeboden. Informatieve filmpjes op de website van de KLN plaatsen. Zo wordt de website ook aantrekkelijk gemaakt en tevens ingezet als educatief middel.
b. Het aanbieden van tijdige en adequate informatie over overheidsbeleid en monitoren van dierziekten. Het onderzoeken en mogelijk faciliteren van een afzetmarkt voor overtollige dieren.
c. Het volledig equiperen van het PR-team op bondshows met alle KLN artikelen, om op die manier een echte klantgerichte service te kunnen geven.
d. Regelmatig aanbiedingen doen met betrekking tot merchandise van de vereniging. Denk aan kleding, stickers en dergelijke. Deze aanbieden via KM of de PR-stand op bondshows.
e. Bestuursleden zijn op de bondshows aanwezig in de PR stand om de zichtbaarheid, servicegerichtheid en laagdrempeligheid van het bestuur te vergroten.
f. Het op regionaal niveau organiseren van vakantieopvang voor dieren van fokkers met behulp van sociale media en/of een ander online systeem.

Eigenlijk niet zoveel nieuws onder de zon met deze toelichting voor een organisatie die met de tijd mee wil. Stapjes in die richting zijn en worden gemaakt.

Het moet echter planmatiger, moderner en op onderdelen professioneler. Daarbij hoort ook dat je van tijd tot tijd aan interne (leden) en externe klanten (bijvoorbeeld andere dierorganisaties) vraagt hoe ze ons zien, wat ze verwachten en wat ze van ons vinden. Dat betekent dat we tegen kritiek moeten kunnen en kritiek gaan zien als gratis adviezen. Dat levert informatie op voor verbeteringen en aanpassingen. Dat kan met de aanwezige digitale techniek vrij eenvoudig. Het vertelt ons iets over ons imago! Komt dat imago wel overeen met de identiteit en de eigenheid die we zeggen na te streven of denken te hebben? Soms is het confronterend om te moeten constateren dat onze omgeving heel anders naar ons kijkt dan we zelf denken. Dat zijn nuttige confrontaties.

## 4.2 Pijler 2: Wat zijn de kerntaken van de landelijke vereniging KLN?

Wij stellen ons een organisatie voor met tien kerntaken:
1. het leveren van informatie en expertise op moderne, multimediale wijze;
2. het behartigen van belangen richting overheden en maatschappelijke organisaties;
3. het ondersteunen en faciliteren van vrijwilligers;
4. het (doen) opleiden, bijscholen en examineren van keurmeesters;
5. ontwikkelen van een flexibele, slagvaardige en toegankelijke organisatie en zorgdragen voor een onafhankelijk intern en extern toezicht op die organisatie;
6. zorgen voor een op wettelijke voorschriften afgestemd dierenwelzijnsbeleid;
7. uitgeven van merken (ringen, tatoeëren);
8. het (doen) samenstellen van standaarden voor het exterieur van dieren;
9. het (doen) ondersteunen van tentoonstellingen;
10. het formuleren en vaststellen van een koers en daarop gebaseerd beleid.

Deze tien **kerntaken** komen grotendeels overeen met de huidige taken. Achter elk van bovengenoemde kerntaken zitten regels en richtlijnen. Wat wel opvalt is dat veel werk ontstaat als gevolg van een fiks aantal regels dat wij gebruiken om de organisatie te runnen. Regels moet je handhaven en dat kost tijd.
Soms helpt niets doen ook en scheelt het veel tijd. Maar dan moet je wel heel goed belangrijk van minder belangrijk kunnen onderscheiden (hoofd- en bijzaken).

Verder valt op dat er ook **concentraties van taken** waarneembaar zijn bij enkele personen. Die hebben er bijna een dagtaak aan.
Het opsommen van kerntaken is eenvoudiger dan het realiseren ervan in de praktijk. Op een later tijdstip zal een nadere uitwerking in taken en verantwoordelijkheden ook gedetailleerder moeten plaatsvinden. Ook al om te kunnen beoordelen of alles wat we doen en wat op papier staat nog nodig is of dat een aantal zaken een lagere prioriteit krijgt en misschien wel helemaal weg kan om niet gevangen te raken in dode letters, want het papier is geduldig; geduldiger dan 'de klant'.

Die kritische beschouwing van de taken en werkwijzen moet nog even wachten want eerst is het nodig om de **toekomstgerichte** kenmerken van onze organisatie te benoemen. Een deel van die kenmerken zult u op verschillende plaatsen in de hobby al tegenkomen.

We nemen u mee naar de derde pijler.

## 4.3 Pijler 3: Wat zijn de kenmerken van de organisatie?

Wat zouden de kenmerken kunnen/moeten zijn van onze (toekomstgerichte) organisatie?

Een **bestuursstijl** die gekenmerkt wordt door:
- ontvankelijkheid voor signalen van verschillende groepen in de hobby;
- inspanningen om te verbinden, te enthousiasmeren en open te communiceren;
- ondernemend te zijn en daarbij voorwaarden scheppend voor anderen om zaken op te pakken;
- het besef dat je het niet alleen kunt en samenwerking zoekt met anderen;
- een dienstbare opstelling (dienend leiderschap);
- actief communiceren in voor- en tegenspoed;
- een professionele en weerbare opstelling in contacten met de overheid en andere organisaties.

NB. In feite gaat het hier vooral om de **cultuuraspecten** van een organisatie.

Een **organisatie(structuur)** die:
- via kortere lijnen tot besluiten komt;
- eigen verantwoordelijkheden bij organisatieonderdelen legt met duidelijk omschreven taken, bevoegdheden en de wijze van verantwoorden;
- over een modern systeem van intern- en extern toezicht beschikt;
- een directere toegang van leden mogelijk maakt;
- zo regelarm mogelijk kan functioneren;
- vaker een rechtstreeks beroep doet op leden om een klus te klaren die duidelijk is in tijd en opdracht; er is meer talent aanwezig dan nu wordt benut.

**NB.** Met dit onderdeel raken we aan de structuur van onze huidige organisatie

**Omgangsvormen** die gekenmerkt worden door:
- het gemeenschappelijke plezier in de hobby en het accepteren van verschillende kleuren en smaken van elkaar;
- dienstbaarheid en onbaatzuchtigheid;
- het nakomen van afspraken;
- integer handelen;
- collegiaal besturen;
- het aannemen van een positieve houding, aandacht en waardering;
- samenwerken.

NB. Ook hier gaat het om de **cultuuraspecten** van een organisatie.

Bovenstaande feiten, trends, indrukken en opinies geven nog onvoldoende scherp zicht op het toekomstperspectief. Kleuren en smaken ontstaan in een confrontatie van het huidige reilen en zeilen binnen KLN met de beschreven SPOREN en PIJLERS uit de voorgaande hoofdstukken en paragrafen. Aan de hand van een paar eenvoudige vragen is gekeken naar de huidige organisatie als geheel en naar de samenstellende delen. Het ging om de vragen: Wat vind je goed ? Wat moet/kan op korte termijn beter? Welke punten zijn zorgelijk en onder de maat?

Daarmee wordt een **beginsituatie (KLN nu)** beschreven. Dat is een geheel van gegevens over **huidige** organisatiekenmerken die belangrijk zijn en invloed hebben op de realisatie van het doel. Het resultaat is een rijp en groen overzicht van sterkte en zwaktes / kansen en bedreigingen voor de organisatie als geheel en voor de kernonderdelen van de organisatie afzonderlijk.

# HOOFDSTUK 5. KLN NU

We geven beknopt weer wat als positief en minder positief wordt ervaren aan KLN. Dat is geen systematisch onderzoek met interviews en vragenlijsten. Het zijn indrukken van meerdere mensen uit verschillende diergroepen die de organisatie goed kennen. Verder hebben we ons afgevraagd wat met **weinig moeite** op korte termijn kan worden verbeterd.
Tot slot wordt aangegeven wat als zorgelijk wordt ervaren in de huidige organisatie. Dat zijn zaken die een **grondiger aanpassing** behoeven. Dit hoofdstuk wordt besloten met een voorzet voor aanpassingen op verschillende onderdelen in onze organisatiestructuur en organisatiecultuur.

## 5.1 Wat wordt als positief ervaren?

We noteren in willekeurige volgorde:

a. Het mogelijk maken van fokken en exposeren. Waardevol is de ondersteuning bij onderdelen van de praktische uitvoering van de hobby zoals ringen uitgeven, tatoeëren, exposeren, goed opgeleide keurmeesters met goede aanzetten voor bij- en nascholing.
b. Informatievoorziening over regelgeving, foktechniek, huisvesting en het lezen van en schrijven in een gevarieerd blad van behoorlijk niveau.
c. De grote inzet van mensen op het terrein van de PR op diverse plaatsen in het land.
d. Sociale contacten worden als heel waardevol ervaren. De organisatie in de volle breedte is een ontmoetingsplaats voor mensen van diverse pluimage. Ontmoetingen met gelijkgestemden en de uitwisseling van fokmateriaal.
   Er zijn volop mogelijkheden actief mee te helpen door een eigen inzet (tentoonstellingen, speciaalclubs en verenigingen).
e. De organisatiestructuur is qua opbouw en indeling op zich helder. Er is een website waar de verschillende besturen, speciaalclubs en commissies zijn te vinden. Veel individuele bestuurders en leden zijn vaak enthousiast en actief. Dat geeft energie en voldoening!
f. De opleidingen naar het keurmeesterschap zijn al duidelijk verbeterd.
g. De enorme inzet van veel vrijwilligers op verschillende plaatsen in de organisatie.

## 5.2 Wat zou op kortere termijn verbeterd kunnen worden?

In willekeurige volgorde:

a. Er wordt nog te weinig vanuit één organisatie gedacht en gewerkt. Zo wordt het bijvoorbeeld als vreemd ervaren dat er bij pluimvee, konijnen en duiven op verschillende wijze punten toegekend worden (halve punten bij konijnen, 95 punten is bij de konijnen een F, en bij de kippen een ZG, bij duiven alleen punten etc.). Dat is, zeker voor niet-ingewijden, een merkwaardig iets. Een ander voorbeeld: Een opleidingsplan voor de veren is gescheiden ontwikkeld van de haren, terwijl er heel veel gemeenschappelijk is.
b. Jongeren, nieuwkomers en zij die al jarenlang inzenden op tentoonstellingen, worden, net als hun dieren, over één kam geschoren. Daar zou wat aan gedaan moeten worden.
c. Er zou meer aandacht moeten komen voor verenigingen die het 'goed' doen. Hoe komt het dat de ene vereniging maar met moeite de kop boven water houdt, terwijl de ander het juist heel behoorlijk doet.
d. Meer inzetten op sociale media en website verbetering.
e. Bij aantrekken van bestuursleden meer op benodigde en aanwezige kwaliteiten beoordelen en trainingen voor bestuursleden organiseren.
f. Meer diversiteit in besturen en commissies. De doorsnee bestuurder is een man van middelbare leeftijd of ouder met meerdere functies. Vaak heeft hij meerdere petten op. Zorg voor een afwisselende, bestuurlijke fruitmand. Kijk naar wat mensen kunnen en op welke wijze ze elkaar kunnen aanvullen.
g. Voorkom een te groot gevoel van (emotioneel) eigendomsrecht door mensen te lang in dezelfde posities te laten zitten. Stel regels voor zittingsduur.
h. Houd een vierjaarlijkse 'regelkraakactie' en loop alle regels nog eens door aan de hand van twee vragen:
i. Is deze regel nodig?
j. Kan het eenvoudiger?
k. De Diertechnische Raad (DtR) en de Raad van Advies (RvA) zijn op zich goede instrumenten binnen de organisatie. Wel moeten we zoeken naar meer passende en actievere overlegvormen en werkvormen. Nu lijken de bijeenkomsten van RvA en DtR te veel op elkaar: zelfde personen en een

nagenoeg gelijke vergaderagenda. Er is behoefte aan goede communicatie met het bestuur en dat is nu vaak eenrichtingsverkeer.

l. Plaatselijke verenigingen en speciaalclubs zouden veel meer moeten doen aan het zorgvuldig bijhouden van hun archieven. Zo wordt voorkomen dat veel verloren gaat. Voorlichting hierover is noodzaak!

## 5.3 Welke punten worden als zorgelijk en 'onder de maat' ervaren?

We noteerden in willekeurige volgorde:

a. Veel KLN leden vinden dat er wat meer aan visieontwikkeling moet worden gedaan. Er is behoefte aan een koers en een richting. Het ontbreken daarvan leidt ertoe dat KLN nogal doel- en beleidsarm opereert en veel aandacht uitgaat naar beheer en uitvoering. Dat moet ook gebeuren, maar gaat ook niet altijd goed. Bovendien biedt het nauwelijks een inspirerend perspectief om antwoorden te zoeken op maatschappelijke veranderingen. Er is relatief weinig innovatie. Discussie wordt te weinig gevoerd of is onzichtbaar.
b. In belangrijke dossiers wordt te weinig en onregelmatig gecommuniceerd over het hoe en waarom? Bijvoorbeeld het overleg met de NBS over het samengaan en de gemeenschappelijke communicatie van NBS en KLN op dat punt. Het inzetten van de website verdient als communicatiemiddel meer aandacht om leden snel te informeren en indianenverhalen uit de wereld te nemen.
c. In **organisatorisch** opzicht wordt de besluitvorming door veel mensen als traag ervaren. Dat wordt mede veroorzaakt door de gelaagde, top-down structuur als het om de bestuurlijke poot van de organisatie gaat. Onze organisatie is overgeorganiseerd geraakt. De verhouding tussen het aantal geledingen met hun bestuurders in onze organisatie en de omvang van het geheel raakt meer en meer in onbalans. Daarnaast ontstaan er witte vlekken. We weten dat het aan de grenzen van onze provincies soms al aardig beweegt. Een eigentijdse, meer passende indeling in regio's is wenselijk.
d. Intern toezicht is, naast de gebruikelijke instrumenten als kascontrolecommissie en accountant, niet of nauwelijks aanwezig. De geschillencommissie moet opnieuw worden opgetuigd en de relatie tussen KLN en NKP BV verdient ook een doorlichting, evenals de verdeling van de takenpakketten tussen beide grootheden. Op het terrein van de PR is er nu bijvoorbeeld een ongelukkige mix van taken (regie, beleid en uitvoering).
e. De toegang om lid te worden van KLN is onnodig omslachtig.
f. Het informele, bestuurlijke circuit in de top van de organisatie heeft veel invloed. Dat is in een organisatie niet te voorkomen en meestal niet erg, maar zorg dan wel voor openheid en transparantie. Dat wil zeggen, laat zien wat je van plan bent, hoe en met wie je dat gaat realiseren, wanneer het klaar is en hoe je je wilt verantwoorden.
   Er wordt in de organisatie ook een transparant systeem van vacaturevervulling gemist. Wie er benoemen is wel geregeld, maar eenvoudige procedures om tot benoeming te komen ontbreken in de reglementen, evenals de maximale zittingsduur. Dat geldt met name voor de verschillende commissies.
g. Je komt in verschillende onderdelen van de organisatie vaak dezelfde bepalende mensen tegen. Grote waardering voor wat ze allemaal doen, maar het is op langere termijn niet gezond. Bovendien ... wie moet ze gaan vervangen? We moeten van het teveel aan dubbele petten af.
h. Toon direct belangstelling en onderneem actie als een frictie of lacune ontstaat. Het niet tijdig onderkennen demotiveert leden.
i. Er zitten in de organisatie (persoonlijk optreden en reglementen) nogal wat onnodige hiërarchische trekjes en de communicatie met het bestuur verloopt soms traag.
j. Durf uit te spreken wat onze belangrijkste doelgroep is en ga na hoe we deze groep blijvend aan onze liefhebberij kunnen binden.

Dit laatste punt brengt ons bij de fokker en houder van kleindieren, want daar gaat het tenslotte om.

## Intermezzo 2: Fokker

De organisatie is belangrijk maar je organiseert iets voor mensen, in ons geval fokkers van kleindieren die exposeren. Wat zoeken liefhebbers bij KLN? Wat gaan de voorgestelde aanpassingen brengen voor de kleine liefhebber die wat dieren wil fokken en slechts een enkele keer wil exposeren? Kennen wij de behoeften van de fokker? Zomaar wat vragen die wij ons zelf stelden en die ook werden ingebracht door constructieve meelezers.

Ooit is het onderscheid gehanteerd tussen fokkers en liefhebbers. Dat is echter moeilijk vol te houden. Fokkers zijn ook liefhebbers en liefhebbers zijn soms ook fokker al is het niet direct voor een tentoonstelling. Wij richten ons op de fokkers die dieren houden om mee te fokken en te exposeren. Er zijn grote fokkers met veel rassen en veel dieren. Er zijn grote fokkers met één ras die veel dieren fokken. Er zijn fokkers die het meeste plezier beleven aan het creëren van een nieuwe kleurslag en dat doen met een minimale kennis van de genetica. Meestal redden zij zich wel. De kleinere fokker en de beginnende fokker verdienen zeker ook onze aandacht. De fokker die niet teveel ruimte heeft, soms nog weinig ervaring heeft, mondjesmaat fokt maar het toch leuk vindt om aan een show mee te doen. Het is vooral deze groep die aangewezen is op goede dieren en goede (fok technische) adviezen. Want, ook met weinig dieren kun je succesvol zijn.

Uit ervaring weten we dat fokkers soms kampen met heel **praktische problemen**. Wat doe ik met die dieren die ik niet wil houden? Wie verzorgt mijn dieren in de vakantie? Wat moet ik bij ziektes doen zonder direct bij een dure dierenarts aan te hoeven kloppen. Moet ik wel of niet enten? Hoe kan ik een bepaalde kleur maken? De actieve voorlichting is heel belangrijk evenals mensen de weg wijzen waar ze terecht kunnen voor informatie en goede dieren.
Daar kunnen de landelijke vereniging KLN en haar geledingen een belangrijke rol vervullen. Een vernieuwde website en adequaat gebruik van sociale media kan op dit terrein veel betekenen. Daarnaast zijn het vooral de speciaalclubs en de verenigingen die daarbij een taak hebben. Voor de landelijke vereniging zou het een uitdaging moeten zijn (serviceorganisatie) om te onderzoeken waar fokkers behoefte aan hebben. Een goed opgezet en representatief onderzoek zou heel veel informatie kunnen opleveren voor een goede service en dienstverlening aan de leden. Het is bekend dat de meeste fokkers niet zijn geïnteresseerd in bestuurlijke en organisatorische zaken. Ze hebben er pas een mening over als er iets fout gaat of als iets wel of niet goed voor hen is geregeld.

**Een goed voorbeeld van de rol, die KLN kan vervullen, is de recente besluitvorming over de RHD enting bij konijnen. In een zeer goed bezochte vergadering werd de Diertechnische Raad geïnformeerd en geraadpleegd over het wel of niet verplicht enten. Dat was een vergadering met zeer gemotiveerde fokkers en bestuurders die heel duidelijk waren. Een duidelijkheid die goed werd opgepakt door het hoofdbestuur. Een voorbeeld hoe het kan. Wellicht kan het ook met andere onderwerpen. Bijvoorbeeld de afzet van overtollige dieren.**

Als we het ingebrachte commentaar onder 5.1 tot en met 5.3 en reacties van meelezers langs zeven kenmerken van organisaties leggen (systeem, strategie, structuur, gezamenlijke waarden, stijl, vaardigheden en personele bezetting) dan concluderen wij het volgende over de huidige situatie.

**Systeem**: Het gaat hier om de processen en taken die nodig zijn om producten en diensten te leveren. Daarin is veel te verbeteren met name wat betreft snelheid, de regellast en de ICT-systemen waaronder website en gebruik van sociale media. In deze notitie worden daartoe voorstellen ontwikkeld.

**Strategie:** Hier gaat het met name om de toekomstplannen. Er kan geen andere conclusie zijn dan dat die zwak tot niet zijn ontwikkeld. Er is nog onvoldoende antwoord op vragen van een andere en nieuwe generatie leden. Belangrijk bij dit punt is dat er duidelijke keuzen worden gemaakt.

**Structuur:** Hierbij gaat het om zaken als de indeling van de organisatie, hoe worden projecten ingericht en hoe vindt besluitvorming plaats. De indruk bestaat dat KLN een duidelijke maar overgeorganiseerde structuur heeft. Het kan wel wat minder door minder hiërarchisch, minder solistisch optreden, minder regelgeving. Er is behoefte aan meer visie, meer samenwerking, meer communicatie, meer sturing in bepaalde dossiers, meer projectmatig bepaalde zaken oppakken. Aanpassingen in de structuur zijn nodig om meer verenigingsdemocratie te bewerkstelligen en meer mogelijkheden te scheppen voor toekomstgerichte discussies.

**Gezamenlijke waarden:** In essentie gaat het hier om ge**waarde**erde omgangsvormen en ge**norm**eerde spelregels die je met elkaar deelt. Wat heb je gemeenschappelijk? De indruk bestaat dat die er wel zijn maar veelal onuitgesproken, zodat ze bij conflicten pas aan de oppervlakte komen. Van belang is de visie die je als organisatie wilt uitdragen en de keuze die je daarbij maakt. In dit document

wordt die keuze gemaakt en voorgesteld. Daarbij horen ook de normen en waarden die je als vereniging wilt hanteren. Ze worden in dit stuk genoemd.

**Stijl:** Het gaat hier over de stijl van besturen en leidinggeven. Binnen KLN is het lastig om daar algemeen geldende uitspraken over te doen, omdat we beschikken over veel geledingen met soms heel verschillende stijlen en omgangsvormen. Deze kunnen per vereniging, club of afdeling verschillen. Een veel gehoorde wens is in ieder geval dat de stijl wel wat opener, klantgerichter en transparanter kan op diverse plaatsen in de organisatie.

**Vaardigheden:** Zijn er voldoende vaardigheden in de organisatie en wordt er voldoende aandacht aan opleidingen besteed? Het is lastig om goede bestuurders te vinden en er wordt aan de 'bijscholing' van bestuurders weinig tot geen aandacht besteed. Op technisch vlak gebeurt wel het een en ander en beschikt de organisatie over kundige mensen.

**Medewerkers:** Het gaat hier over de medewerkers. Voor een vrijwilligersorganisatie spelen andere zaken dan in een bedrijf. Op heel veel onderdelen is een onderneming niet te vergelijken met een vereniging. KLN heeft veel kennis onder het ledenbestand, maar de indruk bestaat dat er te weinig gericht gebruik van wordt gemaakt.

Een groot aantal aandachtspunten passeerde de revue. Niet elk punt zal voor iedereen herkenbaar zijn. Misschien wel helemaal niet. Wel punten om met elkaar over in gesprek te gaan op een geplande en gestructureerde manier. We zullen het met elkaar moeten doen. Een ding lijkt echter zeker. Niets doen is geen optie; heel lang over de veranderingen doen evenmin.

Voordat we overgaan naar onze voorstellen om te veranderen (hoofdstuk 6) eerst een intermezzo over veranderen.

## Intermezzo 3: Veranderen

Van 'zo doen we het altijd' naar 'het anders gaan doen' is wennen en voor veel mensen een grote stap. Veranderen roept bij de een weerstand op en bij de ander een zucht van verlichting dat 'het' eindelijk gaat gebeuren.
Verandering begint met het initiatief en de boodschap. Daarna volgt een reactie. Dat kan van alles zijn: verbazing, achterdocht, teleurstelling, boosheid, tevredenheid, enthousiasme, een kritische houding etc. Allemaal reacties die mogen en erbij horen. Daarna is het zaak om de aangedragen punten in redelijke afweging te bezien en te beoordelen.
Het zwaartepunt voor verandering op vele gebieden zal voor iedereen in onze vereniging anders liggen. Van belang is dat over de verwachte positieve gevolgen voor leden en vrijwilligers wordt gecommuniceerd. Daarbij kun je denken aan: kwaliteitsverbetering in de structuur, omgang met elkaar, betrekken van mensen door die dingen te doen die mensen energie en motivatie geven.

Uiteindelijk gaat het erom in iedere vereniging tevredenheid en saamhorigheid te creëren. Dat is ook de intentie van het verhaal dat u nu leest. Bij veranderingen gaat het ook om de vragen: Wat moet ik ermee en wat heb ik eraan? Wat zijn nou de voordelen voor mij? Die laatste vraag is misschien wel de belangrijkste? Wat ons betreft is het belangrijk dat leden meedenken over oplossingen die voor hen waardevol zijn en die tegemoet komen aan hun wensen en ideeën.
We noemen wat zaken als voorbeeld die rijp zijn voor verandering.

**a) Bestuurders ( óók commissies en teams) ontlasten en verantwoordelijkheden nemen én delen**
Er ligt te veel op het bordje van enkele personen. Voor deze individuele vrijwilligers kost het veel tijd en men ervaart weinig ondersteuning. Het voelt alsof men er alleen voor staat. Leden denken misschien dat ‘het bestuur’ of een ‘commissie’ het wel even oplost. Dat is niet fair ten opzichte van diegenen die al het werk verzetten. We kunnen allemaal op gezette tijden wel wat hulp gebruiken. Door mee te helpen, krijg je meer contact met elkaar en wordt jouw invloed groter. De organisatie wordt opener en we kunnen een grotere rol krijgen door mee te doen. Aan een bestuurder of commissielid geeft het meer lucht, want vele handen maken licht werk! Anderen meenemen in het bestuurswerk heeft ook andere voordelen.

Gezelligheid en ondersteuning ervaren is niet het enige. Je leert mensen kennen die misschien in een later stadium wel bestuurder kunnen worden. Voor de niet-bestuursleden is de door bestuursleden getoonde toegankelijkheid en openheid uitnodigend en stimulerend. En laat dat nou net het belangrijkste zijn. Als bestuurder moet je het wel willen dat anderen je helpen.

b) **Vrijwilligers. Het coördineren van beleid en begeleiding t.a.v. vrijwilligers**
Het kennen van vrijwilligers en geïnteresseerd zijn in vrijwilligers is belangrijk. Deze aandacht heeft prioriteit boven alles. Menselijk contact en doordrongen zijn van het sociale karakter van de vrijwillige inzet. Dat is de kern van een vereniging. Door gericht aandacht te geven en de communicatie te verbeteren voelen vrijwilligers zich ondersteund en gewaardeerd. Daarmee biedt een organisatie meer zekerheid. Mensen willen gevraagd worden vanwege hun kennis, kunde en betrokkenheid bij een vereniging en niet opgezadeld worden met iets waar ze niet goed in zijn. Hun hobby moet in veel opzichten leuk, gezellig en ontspannend zijn.

c) **De basis**
Veranderen betekent nadenken over de basiszaken waarvoor je als vereniging bestaat. Dat kan betekenen dat je afspreekt dat als iets niet kan, niet haalbaar is, we het ook niet meer willen doen. Het toch doen vraagt onnodig veel energie. Half afgemaakt werk frustreert nodeloos. We zijn verenigd in een hobby, we zijn geen bedrijf!

d) **Veranderen is vaak niet meer en minder dan anders organiseren**.
Veel tijd en energie gaat in grotere organisaties verloren aan het politieke spel en de competentievraag: Wie is de baas waarover? Ben ik erin gekend? Dat is mijn verantwoordelijkheid etc. Daarmee gaat nogal eens plezier en enthousiasme verloren. In verenigingen en hun commissies passen geen apenrotsen.
Wij willen plezier in wat we doen, we willen het goed doen en we willen het gevoel hebben dat we iets bijdragen aan een zinvol, groter geheel. Dan functioneren we beter, dan worden we productiever en creatiever. Het wordt dan prettiger om met anderen samen te werken.

Om dat te bereiken is het soms nodig om het werk anders te organiseren. Dat is voor een deel ook de inzet van deze notitie. Maar boven alles gaat het in een vereniging toch vooral om gezelligheid! Dat is het geheim van de aantrekkingskracht van organisaties! Veranderen kan daarbij helpen.

En nu wordt het de hoogste tijd om u te laten lezen wat ons begin van het veranderen binnen KLN is. Een verandering waardoor we de voorwaarden scheppen om aantrekkelijker te worden voor nieuwelingen en aanwezige leden (boeien en binden).

We beginnen met een aanzet voor een agenda voor de toekomst.

# HOOFDSTUK 6. AGENDA VOOR DE TOEKOMST (2016 TOT EN MET 2019)

Het is nu belangrijk om een aantal onderwerpen en thema's te benoemen die voor verandering in aanmerking komen. Dat zijn concrete zaken die kunnen bijdragen aan de drie Pijlers zoals we die hebben beschreven.
Op het terrein van strategie, structuur en organisatiecultuur doen wij een aantal voorstellen. Bekijk het eerder genoemde tekenfilmpje van de KNVB waarin het klassieke onderscheid tussen strategie, structuur en cultuur van een organisatie op een speelse, begrijpelijke en leuke manier aan de orde komt.
Wij kiezen er bewust voor om het overgrote deel van de organisatie onder de loep te nemen. Sommige zaken zijn snel te regelen, andere zaken zullen meer tijd in beslag nemen en vooral een zaak van de gehele organisatie moeten zijn.

Voor de **kortere** termijn is het mogelijk om:

- een inventarisatie te maken per organisatieonderdeel van punten die gewijzigd moeten worden; (zie het vervolg van deze paragraaf) en
- het in kaart brengen van de gevolgen voor de statuten, richtlijnen, regels. Dat zal in een latere fase moeten gebeuren.

Voor de **langere** termijn zal organisatiebreed veel aandacht en zorg besteed moeten worden aan de organisatiecultuur. Dat is geen proces van bovenaf, maar het op gang brengen van het goede gesprek. Dit moet vanuit de bond als organisatie aangemoedigd en ondersteund worden.
Ook een optimale structuur doet er wel degelijk toe, want een structuur roept gedrag op.
Om effectief te kunnen veranderen is een positief advies van het hoofdbestuur over het perspectief dat in deze nota is geschetst, een noodzakelijke voorwaarde. Sommige zaken zijn snel te regelen in een klein groepje, maar koers en richting zijn van ons allemaal.

## 6.1 Thema's en onderwerpen

In de volgende paragrafen doen we voorstellen die aansluiten bij de zes SPOREN en de drie PIJLERS die we hebben beschreven. We maken onderscheid tussen algemene thema's en onderwerpen (6.2) en specifieke onderwerpen (6.3).

## 6.2 Algemeen (a. visiedocument, b. organisatiestructuur, c. geschillencommissie, d. continuïteit, e. relatie KLN-NKP BV, f. sociale media/website, g. exposeren)

### *a. Visiedocument*

Het wordt door veel mensen binnen de liefhebberij belangrijk gevonden om te kunnen beschikken over een visiedocument dat als richtingaanwijzer voor de toekomst dient. Met deze notitie is daarvoor ee n flinke stap gezet. Deze notitie hebben wij aan een aantal mensen uit de organisatie laten lezen voor kritisch commentaar. We vroegen hen: zijn we wat vergeten? wat vind je van onze benadering? etc.

### *b. Organisatiestructuur*

KLN heeft op zich een heldere organisatiestructuur met een hoofdonderscheid tussen de bestuurlijke en inhoudelijke poot. De bestuurlijke poot oogt hiërarchisch en is het ook vaak. Aan de basis is er binnen de regels een behoorlijke vrijheid van handelen voor de verschillende onderdelen (verenigingen, commissies, speciaalclubs, tentoonstellingsorganisaties).
Het zijn met name de speciaalclubs die door veel leden als uiterst waardevol worden ervaren om hun hobby in foktechnisch opzicht als plezierig en zinvol te beleven. Het is de plek van de fokkers. Daar vindt ook vernieuwing plaats. Hoewel de verenigingen steeds kleiner worden en het moeilijk hebben, beseffen we dat de basis van onze hobby zich afspeelt in plaatselijke verenigingen en speciaalclubs. Daar ligt de kern van onze hobby en niet bij de landelijke bond, provinciale afdelingen of NKP bv

(Nederlandse Kleindierpublicaties). Een en ander zou nog veel meer tot uiting moeten komen in de organisatiestructuur en het dagelijkse, bestuurlijke handelen.
Er is een landelijke vereniging nodig voor een aantal basistaken, maar de hoofdmoot van de inspanningen moet gericht zijn op de kern van onze hobby. Wij zijn dan ook van oordeel dat er gekeken moet worden op welke wijze de verenigingen en speciaalclubs een grotere invloed in en op het geheel kunnen krijgen. Dat zien we als een apart punt om uit te werken. Een aantal voorstellen willen we nu al geven.

***Lid worden***
Wij opteren voor twee mogelijkheden om lid te worden van KLN (fokkerskaartleden):
a. Via de plaatselijke/regionale vereniging;
b. Via de speciaalclub.

Toelichting:
In de statuten van KLN wordt de mogelijkheid geboden in artikel 18.5 (uit: fusieboekje 2009) om de speciaalclubs met betrekking tot het stemrecht dezelfde rechten te geven als de plaatselijke afdelingen. Die twee toegangspoorten voor een lidmaatschap met fokkerskaart verschaft aan zowel de leden van de speciaalclub als aan de leden van de plaatselijke vereniging het recht om te exposeren. Ook kunnen zij beide hun ringen bestellen. Alleen voor het enten en tatoeëren zal in voorkomende gevallen een (praktische) oplossing gevonden moeten worden. Wij menen dat die, met een beetje goede wil, vast wel te vinden is.
We hebben ook overwogen om voor te stellen het 'rechtstreekse' lidmaatschap in te voeren, omdat het beter past bij een tijdgeest die gekenmerkt wordt door individualisering en zelfservice. Echter, we weten van velen dat een lidmaatschap via een groep (plaatselijke vereniging of speciaalclub) nog steeds de voorkeur geniet.
Het feit dat een eerder voorstel over een lidmaatschap via de speciaalclubs is afgestemd, is voor ons niet doorslaggevend geweest, omdat we de indruk hebben dat de voorlichting op dit punt naar de verenigingen beter had gekund, met name met betrekking tot het tatoeëren. Hoe belangrijk ook, maar het is slechts een praktisch punt dat we met elkaar moeten tackelen, evenals dat van het enten. Wij willen de speciaalclubs écht invloed geven, dat is een belangrijk uitgangspunt voor ons.
Wij denken ook dat wordt onderschat welke **positieve waarde** een KLN-lidmaatschap kan hebben voor de plaatselijke vereniging. Immers deze leden zullen toch moeten enten of tatoeëren waardoor zij automatisch een plaatselijke vereniging opzoeken. In een vervolgfase zal bekeken worden op welke wijze een gewijzigde aanmeldingsprocedure zo simpel mogelijk administratief kan verlopen.

***Een alternatief voor de provinciale afdelingen***
Wij zijn van oordeel dat de provinciale bestuurslaag moet worden ingedikt en omgebouwd. Dus minder overgeorganiseerd zou moeten zijn. Wij zijn voorstander van het opzetten van een Ledenraad (is Algemene Vergadering KLN) die bestaat uit vertegenwoordigers van vijf **Verenigingsverbanden** (of zo u wilt: regionale verbanden). Deze vijf **Verenigingsverbanden** leveren elk drie tot vijf afgevaardigden voor de Ledenraad. Bij het idee voor een Ledenraad werden we geïnspireerd door de wijze waarop o.m. de KNVB het amateurvoetbal bestuurlijk heeft vormgegeven.
Een goede gewichtsverdeling qua vertegenwoordiging is nog een punt om verder uit te zoeken en te bespreken. Moet er wel of geen gewichtsverdeling komen naar grootte? Wens is dat de verenigingen gewoon blijven stemmen op een wijze waarin de grootte van de plaatselijke vereniging tot uitdrukking blijft komen.
N.B. Vanzelfsprekend hebben ook de speciaalclubs zitting in de Ledenraad evenals de keurmeestersverenigingen en de tentoonstellingsorganisaties. Het aantal zetels voor de speciaalclubs in de Ledenraad verdient nog nader onderzoek.

Met de instelling van zo'n Ledenraad dragen we bij aan een **minder overgeorganiseerd** zijn van KLN en wordt wellicht de keuze voor bestuurders ook ruimer, omdat het aantal bestuurders fors wordt teruggebracht. De huidige provinciebestuurders kunnen ook in de toekomst een belangrijke rol blijven vervullen in de verenigingsverbanden.

***Samenstellen Commissie van Toezicht***

Uit elk verenigingsverband wordt ook één persoon voorgedragen die wordt benoemd in een Commissie van Toezicht (CvT) die bestaat uit maximaal vijf personen. De CvT wordt benoemd door de Ledenraad. De zittingsduur van de leden is maximaal zes jaar. Eventueel wordt een onafhankelijk voorzitter toegevoegd en op voorstel van de CvT benoemd door de ALV.
Welke vijf **Verenigingsverbanden** zijn er te vormen? Voor een eerste vingeroefening hebben wij de volgende verdeling gemaakt op basis van aantallen en geografische nabijheid (de provinciale indeling). We hebben het in KLN over 334 verenigingen met 6407 seniorleden en 723 jeugdleden. Bij invoering van vijf verenigingsverbanden zou dit betekenen:

**Groningen 16 verenigingen met 426 leden.**
**Friesland 21 verenigingen met 600 leden.**
**Drenthe 17 verenigingen met 511 leden. Totaal leden is 1.537**

**Overijssel 30 verenigingen met 958 leden. Totaal leden is 958**

**Gelderland 50 verenigingen met 1.507 leden. Totaal leden is 1.507**

**Utrecht 9 verenigingen met 223 leden.**
**Noord-Holland 26 verenigingen met 552 leden.**
**Zuid-Holland 43 verenigingen met 926 leden. Totaal leden is 1.701**

**Zeeland 5 verenigingen met 102 leden.**
**Noord-Brabant 34 verenigingen met 735 leden.**
**Limburg 17 verenigingen met 299 leden. Totaal leden is 1.136**

**NB. Een definitieve indeling kan in een latere fase worden uitgewerkt.**

In dit rapport is een eerste vingeroefening gedaan die op louter kwantitatieve gronden (aantal verenigingen, leden en provinciegrenzen) uitmondde in vijf **V**erenigings**V**erbanden (VV). Nadere analyse in de werkgroep bestuurlijke vernieuwing kan ertoe leiden dat hier en daar op andere gronden (b.v. nabijheid) wordt afgeweken van provinciegrenzen. Ook acht de werkgroep het voorstelbaar dat er geen vijf maar zeven VV ontstaan. Overigens is vier (Noord-Oost-Zuid-West) ook denkbaar.
Wij kunnen ons voorstellen dat het HB wel een variatiebreedte (onder en bovengrens) wil hanteren. Wij denken in dat geval aan de variatiebreedte van minimaal vier en maximaal zeven.
Een praktische overweging bij de keuze voor vijf verbanden is de koppeling van een hoofdbestuurslid aan één Verenigingsverband. Dat vinden wij een heel belangrijk punt om de betrokkenheid bij het reilen en zeilen van de bond te vergroten. **(het ambassadeurschap!)**

Aan de Ledenraad (is Algemene Vergadering KLN) wordt een aantal vertegenwoordigers toegevoegd namens de speciaalclubs , de keurmeestersverenigingen (al dan niet samengevoegd tot één vereniging), en de tentoonstellingsorganisaties. Het samenvoegen van de verschillende keurmeesters verenigingen tot één heeft o.i. als voordeel dat de onderlinge communicatie vergroot wordt.
De Raad van Advies kan worden opgeheven. De Diertechnische Raad kan blijven bestaan en beter worden opgetuigd als overkoepelende organisatie voor de speciaalclubs. De ALV/Ledenraad vergadert twee keer per jaar. Een voorjaarsvergadering met een beeldvormend en opiniërend karakter en een najaarsvergadering met een besluitvormend karakter. In de tussentijd is ruimte voor het raadplegen van de achterban over onderwerpen die in de voorjaarsvergadering aan de orde kwamen.

Wij zijn ervan overtuigd dat we hiermee:
- de verenigingsdemocratie versterken;
- de slagvaardigheid vergroten;
- minder overgeorganiseerd zijn;
- de communicatie en zichtbaarheid beter worden;

Portefeuillehouders uit het bestuur van KLN kunnen elk een Verenigingsverband toegewezen krijgen en daarbij de ambassadeursrol op zich nemen. Regelmatig hoor je dat men in den lande behoefte heeft

om meer met het hoofdbestuur te spreken (zichtbaarheid). Met elf provincies is dat een niet geringe opgave, laat staan alle verenigingen bezocht kunnen worden. Met het bezoek van slechts vijf Verenigingsverbanden wordt veel tijd bespaard en de communicatie verbeterd (korte lijnen).

***De Commissie van Toezicht (CvT) nader bekeken***
In het volgende Intermezzo zetten we eerst kort uiteen wat in z'n algemeenheid onder toezicht kan worden verstaan. Daarna spitsen we het toe op KLN.

## Intermezzo 4 – Toezicht

Voordat wij ingaan op het toezicht vanuit de regio, enkele opmerkingen vooraf. Er wordt voor organisaties een hoofdonderscheid gemaakt tussen intern toezicht en extern toezicht. Hier hebben we het over **intern**, organisatiegebonden toezicht. Het gaat dan over:

- ***het naleven van wet- en regelgeving;***
- ***de realisatie van het doel van de rechtspersoon en de doelen van het beleid***
- ***het voldoen aan de eisen van de financiële verslaggeving; de interne controle en (risico)beheersing;***
- ***de doelmatigheid en efficiency;***
- ***de integriteit;***
- ***de te leveren kwaliteit en kwantiteit van producten en diensten;***
- ***de maatschappelijke effecten of het maatschappelijke resultaat van de stichting of vereniging;***

Deze **theoretische** opsomming geldt met name voor professionele organisaties. Voor een hobbyorganisatie is een meer praktische, passende en organisatie specifieke keuze te maken. Dat stellen we ook voor in het vervolg van dit (visie)document.

Belangrijk is het onderscheid dat in de literatuur wordt beschreven tussen verticaal en horizontaal toezicht.
***Verticaal Toezicht*** is toezicht met een hiërarchisch gezichtspunt. Het is meestal achteraf toezicht waarbij de 'nu' opgedane controlekennis gaat over zaken van 'toen'. Het verticale toezicht is op z'n retour zonder alle waardevolle elementen van controle over boord te gooien.
Onder het ***horizontaal toezicht*** worden de vormen van onderlinge kwaliteitsborging en toezicht gerekend zoals themagesprekken, vergelijking met anderen, spelregels kritisch evalueren op toepassing, toepassing organisatieregels etc. Het gaat daarbij ook om de eisen die gesteld worden aan een ordentelijke bedrijfsvoering, het naleven van wettelijke voorschriften (bijvoorbeeld dierenwelzijn) en het realiseren van de organisatiedoelen zoals o.a. vermeld in de statuten. Horizontaal toezicht is gebaseerd op wederzijds vertrouwen; een open relatie waarin de actualiteit een belangrijke rol speelt en het signaleren van ontwikkelingen regelmatig onderwerp van gesprek is. **Dus niet meer alleen achteraf maar vooral vooraf en tussentijds**. Het goede, open gesprek is het belangrijkste instrument.

*Bij de toepassing van allerlei (horizontale) vormen van toezicht gaat het om:*
*- bevragen zonder wantrouwen te kweken;*
*- met betrokkenen nadenken over wat goed gaat en wat beter kan, en*
*- in risico's leren denken.*

***Toezicht door de Ledenraad via een Commissie Van Toezicht (CvT)***
De Commissie van Toezicht (CvT) verricht toezicht namens de Ledenraad en richt zich niet op financiën (wel op financiële kaders) en administratie/boekhouding, maar richt zich wél op een terrein van toezicht dat we niet kennen binnen KLN. Dat is het toezicht dat gericht is op doel, strategie en beleid van de organisatie, de organisatiebeheersing (bedrijfsvoering) en het signaleren van nieuwe ontwikkelingen. De CvT houdt toezicht namens en in opdracht van de Ledenraad. Leden van de CvT worden benoemd door de Ledenraad op voordracht van **de Verenigingsverbanden**. Wij stellen ons daarbij wel voor dat het een bindende voordracht is. De voorzitter van de CvT wordt op voordracht van de CvT benoemd door de ALV van KLN.

Er zijn meerdere redenen om zo'n commissie in te stellen:

a. Uit bestuurskundig oogpunt is het niet uit te leggen dat een landelijke organisatie niet beschikt over een toezichtorgaan.
b. De CvT komt voort uit de Verenigings Verbanden en daarmee neem je de basis van je organisatie serieus.
c. De CvT kan een belangrijke sparringpartner voor het hoofdbestuur zijn. Dat is een ontwikkeling en richting die je in de discussies over Good Governance al jaren tegenkomt.
d. Een CvT is een belangrijk instrument om bij te dragen aan een transparante organisatie.

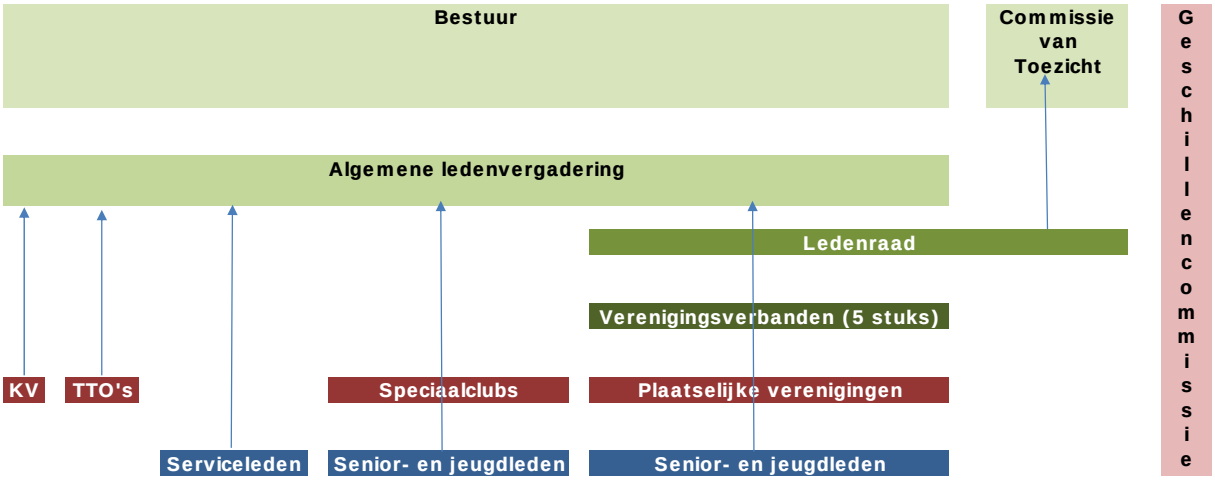
Wij denken als start van de CvT aan een 'lichte' vorm van toezicht die begint met een jaarlijks gesprek tussen CvT en hoofdbestuur. De toezichtcommissie brengt een beknopt verslag uit aan de Ledenraad met daarbij gevoegd een reactie van het bestuur van KLN. De toezichtcommissie wordt gevoed door het bestuur van KLN (actief informeren) maar kan ook zelfstandig informatie vergaren. De toezichtcommissie is gepositioneerd in het midden van de organisatie en zal als oog en oor van de organisatie een nuttige signaalfunctie kunnen vervullen en complementair kunnen zijn ten opzichte van de traditionele toezichtvormen als kascontrole en accountantsrapportages.

Bij de keuze voor een toezichtcommissie) past het om de hoofdtaken van de Ledenraad (Algemene Vergadering KLN) te beperken en meer taken en bevoegdheden te leggen bij het bestuur dat vervolgens met behulp van ruime mandaten taken neerlegt bij commissies, adviesraden etc. Dat zal de lijnen verkorten, de snelheid verhogen en wellicht leiden tot een betere taakverdeling. Wel hoort daar dan een goed toezicht bij. Dat vinden wij een belangrijke, eigentijdse ontwikkeling.

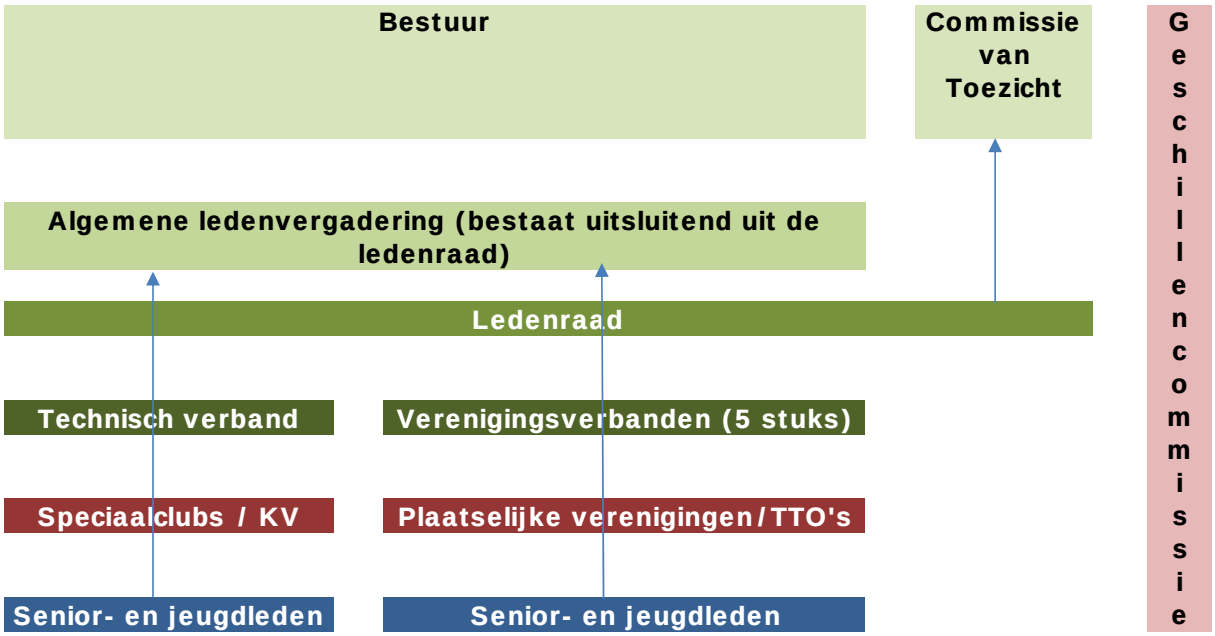
Over de taken van de Ledenraad (Algemene Vergadering KLN) komen we later dit document terug. En uiteraard zal de inhoudelijke aanpassing van de structuur in een volgend stadium nog bekeken moeten worden door iemand met expertise op het terrein van het verenigingsrecht.

In een door ons voorgestelde werkgroep 'Bestuurlijke Vernieuwing' zal het idee van de Ledenraad en CvT uitvoerig moeten worden uitgewerkt. Tot slot merken we op dat met dit voorstel voor een gewijzigd systeem met een ledenraad, CvT, bestuur en meer delegeren van taken een solide en transparant systeem kan ontstaan waarbij strak de hand wordt gehouden aan het corrigeren van de dubbele pettencultuur. Dubbele petten zijn de doodsteek voor dit systeem. Ook zullen er eisen gesteld moeten worden aan de maximale zittingsduur.

In schema ziet de verandering van de structuur er als volgt uit:




Bij verdere doorontwikkeling van de ledenraad, die overigens nog niet in dit stuk is behandeld, kan het schema er als volgt uitzien:




**Toelichting:**
KV : Keurmeestersvereniging(en)
TTO : Tentoonstellingsorganisaties
Serviceleden zijn in het 2e schema geen leden maar liefhebberskaarthouders.

## c. Geschillencommissie

Bij ons bestaat de indruk dat de huidige geschillencommissie een slapend bestaan leidt. Op korte termijn dienen openstaande vacatures vervuld. Ook lijkt het wenselijk het huidige reglement nog eens tegen het licht te houden. worden. Een taak voor de werkgroep regelgeving.

## d. Continuïteit

Er is een aantal mensen binnen KLN en Kleindierpublicaties Nederland bv (NKP) dat bergen werk verzet. Dat is van onschatbare waarde en die mensen moeten we koesteren. Het heeft echter ook een keerzijde die we niet onderbelicht mogen laten. Veel van die harde werkers zijn al op leeftijd en er komt een moment dat er werkzaamheden overgedragen moeten worden. Dan is er een keus:

- je gaat op de oude voet verder en zoekt een nieuwe duizendpotige vrijwilliger, die er waarschijnlijk niet zal zijn;
- je vliegt extra ondersteuning in;
- je beziet of je een deel van de werkzaamheden samen met anderen kunt doen bijvoorbeeld een andere organisatie in hetzelfde segment;
- je herverdeelt het takenpakket over de organisatie waar dat kan;
- je besteedt een deel van de taken uit.

Er zijn een paar belangrijke criteria die een rol spelen bij die keuze. Dat zijn het kostenaspect, de verwevenheid van sommige taken en die dus daardoor minder gemakkelijk te scheiden zijn , de beoogde kwaliteit en de specifieke kennis van onze organisatie die nodig is.
Een ander aspect van continuïteit is het binnenhalen van goede bestuurders. Veel mensen worden afgeschrikt door de hoeveelheid werk die het soms met zich meebrengt. Ze worden kopschuw. Eigenlijk is het een zeer ongewenste situatie dat bv. de leden van het bestuur van de landelijke vereniging KLN er bijna een dagtaak van kunnen/moeten maken. Dat moeten we niet willen, want daarmee sluit je de grote groep met een baan nagenoeg uit.

Soms is het een vrije keuze van een bestuurder om er een bijna-dagtaak van te maken, maar ook dat is ongewenst. De afhankelijkheid van enkele mensen wordt daardoor te groot. Dat is voor niemand gezond. Spreiding van taken, verantwoordelijkheid en werkomvang is in een hobbyorganisatie is een groot goed. Wellicht moeten we mensen die 'wel-wat-willen-doen' eerst mee laten lopen om te ervaren wat zo'n functie inhoudt.

## e. Relatie KLN - BV (Stichting Kleindierbelangen)

Een viertal punten die wij aanbevelen voor nader onderzoek:

1. Wij zijn van oordeel dat er een beter zichtbare en duidelijker scheidslijn moet zijn tussen takenpakket van enerzijds 'de bond' en anderzijds NKP BV en de Stichting Kleindierbelangen. Veel leden hebben amper een idee hoe het in elkaar zit. De werkelijkheid is dat de Stichting Kleindierbelangen van NKP BV niets meer en niets minder is dan een zogenaamde 'Stichting Aandelenbezit'. De houders van certificaten mogen alleen het eventuele dividend in ontvangst nemen. Vanuit die context was/is er veel voor te zeggen dat KLN in de stichting zit uit een oogpunt van controle. Dat neemt niet weg dat het bij velen een ongemakkelijk gevoel veroorzaakt; de slager die z'n eigen vlees als grootaandeelhouder keurt. Wij zijn van oordeel dat een in te stellen werkgroep 'Bestuurlijke vernieuwing' met een advies over deze materie moet komen.
2. Onderzocht kan worden hoe er tegemoet kan worden gekomen aan de tweespalt die lijkt/dreigt te ontstaan over het wel of niet koppelen van het abonnement op *Kleindier Magazine* aan het lidmaatschap van de landelijke vereniging. Wij vinden uit een oogpunt van keuzevrijheid (pluriformiteit) dat een keuzemogelijkheid het overwegen waard is n.l. kiezen uit wel en niet koppelen. Wij zijn ons bewust van de risico's die een volledige ontkoppeling met zich meebrengt voor de exploitatie van een gewaardeerd verenigingsorgaan. Wij geven de volgende suggestie in overweging. Degene die niet gekoppeld wil zijn, betaalt een hogere contributie voor het lidmaatschap. Voor degene die wel gekoppeld wil blijven, verandert er niets. Iets om uit te zoeken wellicht.
3. De kerntaak van NKP BV is uitgeven van (een) blad(en). Het onderdeel *public relations* (PR) behoort ons inziens geen taak te zijn van NKP. We realiseren ons dat de PR wel in de statuten van de Stichting is ingebouwd. Dat is nu bij 100% eigendom een merkwaardige constructie. Samenwerking is altijd goed en noodzakelijk in een hobbyorganisatie maar aard en doel van de organisaties moeten wel goed uit elkaar te houden zijn. De winstafdracht van NKP bv kan door het bestuur van KLN (gedeeltelijk) worden ingezet voor PR-activiteiten. Dat het met NKP BV goed mag gaan, is in meerdere opzichten een direct belang van de eigenaar i.c. de aandeelhouder KLN.
4. Verder verricht de BV nog een aantal ondersteunende diensten voor KLN (ledenadministratie in het verlengde van de abonnementenadministratie). Daarmee worden bergen werk verzet door een enkele persoon. Het zou goed zijn als daar uit een oogpunt van continuïteit nog eens naar gekeken wordt (bijvoorbeeld met anderen hetzelfde type werkzaamheden samen doen).

De 'Werkgroep KLN op weg naar 2019' beseft dat ook een visie op een combinatie van een papieren uitgave (KM) en digitale uitgave een belangrijk aandachtspunt is/moet worden.

## f. Sociale Media - Website

Er zijn op dit terrein nog wel wat verbeterpunten. Wij sommen een aantal suggesties op. Vooral om een beeld te geven dat er nog veel kan.

- de website toont verouderd en kan wat meer volgens moderne inzichten ingericht worden;
- een voor smartphone geoptimaliseerde website;
- een gebruiksvriendelijker en meer laagdrempelig platform creëren met op maat gemaakte software die ons in staat stelt om met een onbeperkt aantal verenigingen/organisaties, binnen de sector kleindierhouderij, kennis en informatie uit te wisselen;
- een betere positie in zoekmachines verwerven;
- een betere uitstraling voor de scannende en surfende medemens maken, zodat mensen blijven 'hangen';
- eventueel samenvoegen van de websites van KLN en Kleindierplaza (N.K.P. bv);
- Het benoemen van een bestuurslid die sociale media in portefeuille heeft. Die kan tevens projectmanager zijn van een team van leden. Taken kunnen verdeeld worden in creatieve- (schrijven en 'designer'), taalkundig- en doelgroepenexpertise. Bestuursleden en leden aanmoedigen sociale media te gaan gebruiken, voor zover men dat al niet doet;
- Klantenportaal uitbreiden met mogelijkheden om vragen te stellen;
- Uitgebreidere informatie naar dieper liggende pagina's maar niet op de homepage en met mogelijkheden tot printen. Bijv. rassen standaarden, jaarverslagen en formulieren. Dit laatste is al wel in de basis aanwezig op onze website;
- een z.g. content kalender* samenstellen als praktisch hulpmiddel om snel en gericht met doelgroepen te communiceren. Deze helpt de organisatie op het juiste moment te anticiperen. Op

deze wijze bouw je als organisatie aan contact met je leden/doelgroep. Leden zullen vaker naar de website gaan als deze veel en vaak nieuwe informatie geeft;

- een kalender met activiteiten en gebeurtenissen, zodat leden en bezoekers van onze website kunnen opzoeken wanneer en wat er te beleven is de komende periode.
- Het belang van zoekmachines op internet is groot. De overgrote meerderheid van de online bevolking gebruikt zoekmachines om zich te oriënteren. Links zijn een belangrijk middel in het bepalen van posities in de zoekmachines. Zoekmachines zoals Google plaatsen vanwege meerdere links naar een website, de website hoger in de waardering (reputatiescore). Het helpt ook om de website aan een aantal inhoudelijke en technische eisen te laten voldoen om het Google 'naar de zin' te maken;
- Het z.g. Linkbuilding vereist specifieke kennis en strategisch inzicht. Deze kennis en deskundigheid zal waarschijnlijk ingekocht moeten worden. De kosten zijn een drempel maar soms wordt het aangeboden voor een zacht prijsje.
- Bezoekers gebruiken websites voornamelijk voor adressen en scannen de beginpagina. Onderzoek laat zien dat mensen binnen een seconde een website beoordelen. Mensen lezen zelden, maar door gebruik van ankertjes houd je hun belangstelling vast. Door creatief gebruik van z.g. pull-quotes. Dat zijn bijvoorbeeld korte tekstfragmenten uit een artikel zoals we ze ook wel eens in Kleindier Magazine tegenkomen. Ze trekken je aandacht, ook voor belangrijke artikelen of zaken die de moeite waard zijn en waar mensen anders overheen kijken. Bewezen is dat bezoekers daardoor langer blijven;
- Het via livestream uitzenden van voorlichtingsfilmpjes b.v. hoe verzorg je dieren?, hoe ziet een show eruit?; hoe wordt er gekeurd ? etc.
- Webwinkel. Leden hebben belangstelling om producten te kopen, zoals stickers en bodywarmers. Meer producten zouden in ontwikkeling genomen kunnen worden.

Een website is nooit af en behoort regelmatig getest te worden op gebruikersvriendelijkheid.

**Content is meer dan tekst! Uitbreiden naar foto's en zelfs filmpjes behoort tot de mogelijkheden. Verwijzingen naar z.g. white papers, studies, podcasts, webinars etc. Zelfs prijsvragen kunnen daarbij gecreëerd worden. Belangrijk is wel dat 'user-centered' (gebruikers georiënteerd) is. Dus bijvoorbeeld: stem wel af op onderzoek, welke frequentie van de berichtgeving voor leden haalbaar is. 1 keer per maand is te weinig maar 10 per dag teveel? Uitproberen dus.*

Bronnen:
- V&S, Verenigingen en Stichtingen.
- Sociale media- Kennisplatform voor sociale media marketing.
- NPO- Ned. Postduiven Organisatie.

## g. Aanpassing statuten en reglementen

Dit gaat spelen als er besloten is over de organisatorische aanpassingen.

## f. Exposeren

De werkgroep zag op dit moment nauwelijks een taak voor zichzelf op dit terrein. Wel maken we een paar opmerkingen:

- Een enkele meelezer vindt dat er teveel regels zijn en onduidelijkheid ontstaat door de vele verwijzingen in de reglementen. Dit is bij uitstek een onderwerp om mee te nemen in de door ons bepleite vierjaarlijkse Regelkraakactie. Dat kan KLN niet alleen en zal daarvoor in overleg moeten met de NBS.
- Laten we zorgen dat er een goede ondersteuningsstructuur is op bijvoorbeeld ICT-gebied (zit nu ook op een hand- zie opmerkingen bij onderdeel continuïteit).
- Hoe kan op een show het dierenwelzijn nog meer (zichtbaar) gediend worden?
- Hoe maken we de show aantrekkelijker voor bezoekers en inzenders. In het buitenland wordt er meer gezelligheid en ontmoetingsplek tussen de kooien georganiseerd.
- De beleving van de hobby (wat brengt het ons?) moet duidelijker worden neergezet.
- De tentoonstelling is bij uitstek ook de plek om uit te pakken naar de grote groep liefhebbers met een paar dieren in de tuin of in het schuurtje. En het is een mooie gelegenheid om de jeugd in contact te brengen met de hobby. Daarvan zijn verschillende goede voorbeelden in het land te vinden. Die zouden wellicht beter en uitgebreider via sociale media naar buiten gebracht kunnen worden.

- De bondsshows zijn bij uitstek de manifestaties om groots uit te pakken. Bijvoorbeeld door voorlichting op shows met doorlopende PowerPointpresentaties op grotere PC-schermen en voor leken aantrekkelijke foto's. De PR-waarde van die shows is groot. Dat verdient ons aller steun. We zullen als KLN daarin moeten investeren in tijd en geld.

Op deelterreinen van de organisatie is er ook wat te doen. Daarover gaat het volgende gedeelte.

## 6.3 Specifiek (a. de ALV, b. hoofdbestuur, c. commissies, d. verenigingen en e. speciaalclubs)

### *a. De Ledenraad (is Algemene Vergadering KLN)*

In dit stuk hebben we o.a. gepleit voor een spreiding van taken. De meeste taken voor de Algemene vergadering zijn beschreven in de statuten en het huishoudelijk reglement. Als de voorstellen in deze notitie werkelijkheid worden, dan moet daar zeker aan toegevoegd worden het jaarverslag van de Commissie van Toezicht (CvT).
Als we de huidige statuten toetsen aan de uitgangspunten van deze notitie dan is er veel voor te zeggen om alle zaken rondom commissies en keurmeestersverenigingen, met uitzondering van de geschillen-commissie en de CvT, bij het hoofdbestuur van de landelijke vereniging te leggen. Immers, de meeste commissies zijn bedoeld om de kerntaken van het bestuur van KLN te helpen uitvoeren.
(NB. Overigens zijn wij van oordeel dat er veel te zeggen is voor één overkoepelende keurmeestersvereniging met afdelingen. Dat zou tegemoet komen aan de gedachte van één organisatie KLN en wellicht dat het de onderlinge contracten bevordert en er wat van elkaar te leren is.)
Voor de Ledenraad (is Algemene Vergadering KLN) blijven de essentiële kerntaken overeind en de belangrijke positie als hoogste orgaan blijft onverkort aanwezig. Door een aantal taken van de huidige ALV bij het hoofdbestuur te leggen, kan het bestuur van KLN sneller besluiten nemen, ze vergaderen immers vaker, en snelheid is in het belang van de leden. Wel zal goed gekeken moeten worden naar de voorwaarden waaronder het hoofdbestuur zonder de instemming van de Ledenraad zaken kan afdoen.
In onze opzet stellen wij voor om de Raad van Advies af te schaffen. Die functionaliteit kan volledig tot z'n recht komen door twee keer per jaar een Ledenraad bijeenkomst te houden. Overigens kan dit voorstel tot spreiding van taken en versnelling van procedures wat ons betreft niet los worden gezien van de andere voorstellen.
Verder willen wij nog opmerken dat als de Ledenraad zich in onze optiek gaat beperken tot hoofdtaken en hoofdlijnen. Het is wel zaak dat de vergaderingen een wat levendiger karakter krijgen. Dat zou kunnen via de bekende drieslag **B**eeldvorming, **O**pinievorming en **B**esluitvorming. Er zijn altijd besluiten te nemen. Wat ontbreekt in de huidige ALV is het beeldvormende (ontwikkelingen) en opiniërende deel (meningen, alternatieven). Dat kan via interessante presentaties over onderwerpen die actueel zijn of kunnen worden, maar waarover nog geen besluiten genomen hoeven te worden. Dat geeft de Ledenraad de ruimte om tijdig terug te koppelen naar de eigen achterban.
Een landelijk en internationaal opererende organisatie als KLN kan het ons inziens (nog) niet stellen zonder een stevig en niet te groot middenkader. Een middenkader dat opkomt voor de belangen van de verenigingen, de verenigingen ondersteunt en waar nodig begeleidt. Ook een middenkader dat oog en oor is voor het hoofdbestuur en dat bij grote bestuurszaken meebeslist (ALV). Het middenkader moet in onze visie een belangrijke rol en taak vervullen bij de noodzakelijke samenwerking aan de basis van onze organisatie n.l. de verenigingen. Dat laatste is dringend nodig gezien de teruggang op diverse plaatsen in Nederland. De Ledenraad wordt voor meerdere jaren (b.v. drie jaar) gekozen. Zo is de continuïteit gewaarborgd. Wij verwachten dat een ledenraad kan uitgroeien tot een orgaan dat met kennis van zaken kan meedenken en beslissen over de hoofdlijnen van beleid van KLN. Dit in tegenstelling tot de huidige ALV die een veel vrijblijvender karakter toont. Wij denken dat het voordeel van een ledenraad is dat plannen meer inhoudelijk kunnen worden besproken met een overzichtelijke en stabiele groep.

**Expertise en service centrum KLN ..... op zoek naar nieuwe werelden**

## b. Bestuur van de landelijke vereniging KLN

Het is noodzakelijk dat er nog eens kritisch gekeken wordt naar taken, portefeuilles, benoemingsprocedures en zittingstermijnen. Het bestuur van KLN gaat over de portefeuilleverdeling en de inhoud ervan. Wij geven een aantal suggesties mee.

- Zorg dat in één van de portefeuilles expliciet een plaats wordt ingeruimd voor vrijwilligers.
- Overweeg een portefeuille interne en externe communicatie (websites en sociale media).
- Neem in een portefeuille de taak op van een projectbureau zodat vernieuwingen en projecten specifieke en goed gestuurde aandacht krijgen. Dat zal de beheersing, het voorkomen van misverstanden, overlap etc. ten goede komen want dat is en blijft in elke vrijwilligersorganisatie een belangrijk aandachtspunt, zeker bij een bestuurlijk model met portefeuilles. Er gaat veel energie verloren aan het gemis van structuur en planning bij het opzetten van nieuwe zaken.
- Zorg dat elke portefeuillehouder een Verenigingsverband onder de hoede heeft en daardoor ook de ambassadeursrol kan vervullen. Rouleer bijvoorbeeld om de twee jaar.
- De Commissie van Toezicht (CvT) moet naar ons oordeel vallen onder de portefeuille van de voorzitter.
- Om de Diertechnische Raad levendiger, specifieker en meer adviserend te maken is het te overwegen om hiervoor extra ondersteuning (menskracht) in te zetten. Ook kan worden overwogen om de bijeenkomsten van de Diertechnische Raad te laten voorbereiden door een aantal vertegenwoordigers van speciaalclubs en ze eventueel ook het voorzitterschap te laten verzorgen. We komen hier bij punt f. op terug.

## c. Commissies

De meeste commissies hebben het primaat voor de technische aangelegenheden. Wel vragen wij aandacht voor:

- Een eenvoudige procedure voor het vervullen van vacatures en het opnemen van maximale zittingstermijnen.

- Bij de erkenningen van cavia's en kleine knagers missen we de adviesaanvraag aan de speciaalclub. Nu is er sprake van een kan – bepaling (zie richtlijn voor erkenning artikel 3; lid 3).
- Dezelfde vrijblijvendheid treffen we aan bij de richtlijn voor erkenning van konijnen. In artikel 3 lid 3 wordt de speciaalclub een keer genoemd als het gaat om de in te dienen standaardbeschrijving ("ook kan een advies van de betreffende speciaalclub worden bijgevoegd")
- Voor de hoenders en de dwerghoenders wordt in artikel 6 en volgende van het reglement een uitvoeriger rol toegekend aan de speciaalclubs. Hier worden ook de communicatie en werkwijze in het kort beschreven.

Vanuit de gedachte dat we lid zijn van een en dezelfde organisatie ligt het voor de hand om voor alle groepen in een nieuw artikel de adviesrelatie (en eventueel de werkwijze: zie bijvoorbeeld bij de hoenders en dwerghoenders) met de speciaalclubs opnieuw te formuleren.
En het liefst zodanig dat teleurstellingen door een goed communicatieproces worden voorkomen. Als het gaat om een correct doorlopen van de procedures, kan in voorkomende gevallen een beroep worden gedaan op de geschillencommissie. Die velt geen inhoudelijk oordeel, maar toetst de gevolgde procedures aan de eigen regels van KLN.
Echter, veel conflictjes worden geen geschil als tijdig aan de bel wordt getrokken door commissies en speciaalclubs. Vaak kan door een vroegtijdige bemiddeling de kwestie op bevredigende wijze voor alle partijen worden opgelost. Lukt dat niet dan kan het bestuur van KLN altijd nog zwaardere adviesmiddelen inzetten of zelf de knoop doorhakken.

## d. Plaatselijke Verenigingen

Wij stellen voor om door een paar mensen een onderzoek(je) te laten doen naar goed lopende verenigingen om hiermee een beeld te krijgen van wat 'best practices' zijn. Verder is/wordt het belangrijk dat de relatie tussen Ledenraad en verenigingen in een afzonderlijke werkgroep nader wordt geanalyseerd en uitgewerkt. Dat betekent het opstellen van een aantal eenvoudige afspraken.
Tot slot merken we nog op dat verenigingen zouden moeten nagaan hoe de samenwerking tussen verenigingen (met betrekking tot klussen, projecten tot en met fusies) voortvarender ter hand genomen kunnen worden. Dit moet zeker ook om de bestuurskracht te kunnen vergroten en gezonde tentoonstellingen te kunnen houden.

## e. Speciaalclubs

Voor de speciaalclubs hebben wij al een aantal voorstellen gedaan die de positie en de invloed van de clubs kunnen vergroten. Te weten:
1. verbeterde positie in de ALV;
2. lidmaatschap van KLN via de speciaalclub mogelijk maken;
3. verbeterde adviesbevoegdheden in relatie tot de standaardcommissies.

Vanzelfsprekend hoort bij een opwaardering van de speciaalclubs ook het opwaarderen van het stemgewicht in de ALV (nu maar één stem). Dat moet in de volgende fase worden uitgewerkt.

Speciaalclubs zelf zouden zich kunnen bezinnen op meer onderling communiceren, uitwisselen van ervaringen en wellicht mogelijkheden voor samenwerking. De Diertechnische Raad is bij uitstek het platform om elkaar te ondersteunen en afspraken te maken, maar dan zal dat wel beter gepland en gestructureerd moeten plaatsvinden. Het is dan noodzakelijk dat de bevoegdheden van de Diertechnische Raad in een vernieuwd kader worden geplaatst. De aanwezigheid van speciaalclubs op bijeenkomsten van genoemde Raad moet dan wel zijn verzekerd. Dat is nu maar mondjesmaat. Het programma zal meer uitnodigend moeten zijn. We gaan tot slot nog afzonderlijk in op de Diertechnische Raad.

## f. Diertechnische Raad

Het past in de visie en uitgangspunten van de werkgroep om de Diertechnische Raad meer bevoegdheden en adviestaken toe te kennen. Wij denken aan het volgende pakket dat past bij de startsituatie van de fusie in 2009.
In het fusieboekje KLN stond o.a.:

*"Door dier technische zaken uitsluitend binnen de eigen diergroep af te handelen, wordt bereikt dat in het grote collectief de eigen identiteit van de grote en vooral ook de minder grote diergroepen*

*100% gewaarborgd is. Emotie en beleving zijn belangrijke factoren in een organisatie en mogen niet worden genegeerd. Ook is het gevoelsmatig prettig om technische zaken binnen de eigen besloten groep te kunnen bespreken. Afsplitsingen die kunnen ontstaan door gevoelens van onvrede of onbegrip in het collectief worden hiermee vermeden. Juist de emotie die bij onze liefhebberij hoort, speelt hierbij een grote rol."*

Die opvatting heeft zeven jaar later aan actualiteit niets verloren. Wel blijkt het noodzakelijk om duidelijker te zijn over de rol en bevoegdheden van de Diertechnische Raad. Wij noemen een aantal zaken waarop de Diertechnische Raad invloed moet hebben die verder gaat dan advisering. Welke zaken bindend kunnen in de advisering vinden wij zaak van nader overleg.

Wij noemen in navolging van anderen een aantal specifieke onderwerpen die belangrijk zijn voor de Diertechnische Raad. Zó belangrijk dat in een volgende fase moet worden aangegeven welk type adviesbevoegdheid erbij hoort (bindend, zwaarwegend etc.):

1. De voordracht voor bestuursleden van het hoofdbestuur met uitzondering van de voorzitter die wordt voorgedragen door de Commissie van Toezicht aan de ALV;
2. Het welzijnsbeleid in de breedste zin (shows, keuringen, vervoer, foktechnische aspecten en standaardeisen m.b.t. het welzijn van dieren);
3. Reglement standaardcommissie, examencommissie en opleidingen;
4. Benoeming en ontslag van leden van standaard- en examencommissie;
5. Prijzenschema KLN.

**De (bestuurlijke) kern in hoofpunten samengevat**

*We hebben individuele leden met een fokkerskaart verkregen via verenigingen en speciaalclubs. Daarnaast hebben we een relatief kleine groep serviceleden zonder fokkerskaart. De ledenzijn vertegenwoordigd in de Ledenraad.*

*De verenigingen functioneren in vijf Verenigingsverbanden. Uit de vijf Verenigingsverbanden wordt een Commissie van Toezicht samengesteld. De Commissie van Toezicht (CvT) verricht voor de Ledenraad het toezicht op o.a. de taakuitvoering van het hoofdbestuur.*

*Taken die het bestuur van KLN realiseert met hulp van diverse commissies. Uit een oogpunt van zorgvuldig bestuur is er een onafhankelijke geschillencommissie die rechtstreeks valt onder de Ledenraad. De Ledenraad heeft als kerntaken het benoemen van een voorzitter van het hoofdbestuur, het vaststellen van beleidsplannen, begrotingen en jaarrekening, het besluiten over wijzigingen in de statuten en het huishoudelijk reglement, het benoemen van de voorzitter van de CvT (op voordracht van de CvT) en de leden (na bindende voordracht door de verenigingsverbanden) van de CvT.*

*KLN is als enige aandeelhouder en deelnemer eigenaar van NKP bv. en draagt zorg voor een striktere scheiding tussen KLN als vereniging en NKP bv.*

# HOOFDSTUK 7. VERVOLG

Ging het in dit rapport vooral om het **WAAROM** en het **WAT** van het veranderen; in de volgende fase moet het **HOE** van het veranderen centraal staan.

Wij adviseren het bestuur enkele kwartiermakers aan te stellen die een operationeel plan opstellen dat voorziet in:

a. een advies over de sturing van het proces;
b. het voorbereiden van de bespreking van deze nota met een bredere groep;
c. een analyse van de stappenvolgorde; (structureren van het proces);
d. een tijdpad met bestuurlijke beslismomenten;
e. een overzicht van taken voor de benodigde werkgroepen ***(bestuurlijke vernieuwing, Serviceorganisatie-ICT, Speciaalclubs, Diertechnische Raad en Verenigingen, Regelgeving intern)***;
f. de instelling van een veranderteam dat vervolgens de kar gaat trekken en zorgt voor de verbinding met en tussen de werkgroepen.

**De 'Werkgroep KLN op weg naar 2019' is bereid om als kwartiermaker te fungeren en beschouwt daarna haar taak omstreeks 2 april 2017 als afgerond nadat een zorgvuldig samengesteld veranderteam is ingesteld.**

Ons laatste intermezzo gaat over de kenmerken van goede teams.

## Intermezzo 5: Goede teams

Laten we met elkaar de komende jaren werken aan de drie pijlers zoals kort beschreven in deze notitie. Laten we dat degelijk opzetten en met elkaar doen. Natuurlijk moet daar door een team sturing aan worden gegeven. Daarbij past geen dominante, directieve leiderschapsstijl. De samenstelling en werkwijze van zo'n veranderteam doen er wel toe. Zo'n team moet ook over een aantal kenmerken beschikken om succesvol te kunnen zijn. Wat kunnen we van anderen leren?

Uit onderzoeken naar succesvolle teams komen de volgende kenmerken naar voren (Ronald van de Molen 2016):

- we durven ons uit te spreken en houden rekening met elkaars gevoelens (veiligheid);
- we kunnen op elkaar rekenen, leveren goed werk en doen dat op tijd;
- we kennen onze doelen, wat we willen bereiken en actieplannen;
- we werken aan iets dat we allemaal belangrijk vinden;
- we geloven dat ons werk invloed heeft.

Veiligheid is verreweg het belangrijkst. Het creëert vertrouwen. Veilig en vertrouwen zijn weer de basis voor omgangsvormen en omgangsregels in de organisatie. Dat betekent zonder reserves vragen mogen stellen, om hulp vragen, fouten toegeven en kritisch zijn op onze eigen prestaties. Ieder van ons kan voor zich zelf nagaan hoe het daarmee staat op verschillende plekken in onze organisatie en iedereen kan voor zichzelf nagaan welke bijdrage hij/zij daaraan kan leveren. Een opgave voor ons allemaal want een vereniging maak je samen.

In een groot onderzoek van Google bleek dat er twee soorten gedrag bij sterke teams voorkwamen.

a. De individuele leden van een team kwamen evenredig aan bod in gesprekken.
b. Het tweede punt was dat de teamleden elkaars emoties intuïtief herkenden en respecteerden.

Teams zijn succesvol als iedereen zich kan uitspreken, zich gewaardeerd weet en men rekening houdt met elkaars gevoelens. Het positieve van zo'n natuurlijke en bijna vanzelfsprekende 'vondst' is dat iedereen dat kan leren. En het zijn kenmerken die een **hobby**organisatie niet misstaan. Zeker niet de onze waarin de invloed en de macht in de dagelijkse praktijk geconcentreerd liggen bij weinigen en ook sterk historisch zijn bepaald.

# TOT SLOT

Wij denken met dit document een visie te geven die in een behoefte voorziet en een basis kan vormen voor toekomstig beleid. Tevens hebben we met dit **brondocument** een aanpak gepresenteerd die de brug kan vormen tussen de huidige stand van zaken en de gewenste veranderingen die we hebben beschreven. Uit de gesprekken met de leden zal blijken of we de goede melodie en toonhoogte te pakken hebben.

**"De eerste stap is gezet. Laten we er een mooie wandeling van maken met elkaar!"**

**En mocht het lukken.....dan zijn er.....voor u**