



DE LUIKEN WEER OPEN

KNVvL NAAR HOGER NIVEAU: TIJD OM UIT TE VLIEGEN

Eindrapport KNVvL naar Hoger Niveau
Verbetering Verenigingsstructuur & Strategische Cyclus
Werkgroep KNVvL naar Hoger Niveau, 29 oktober 2018



DE LUIKEN WEER OPEN

EINDRAPPORT KNVV L NAAR HOGER NIVEAU 2018
VERBETERING VERENIGINGSSTRUCTUUR & STRATEGISCH PROCES

*We zijn intern hard aan de slag geweest. De organisatie staat er nu weer goed voor.
Financieel varen we in rustiger vaarwater. Tijd om niet meer vooral naar onszelf te kijken.
Laten we weer meer contact zoeken met de buitenwereld. Daar ligt onze toekomst.
Laten we de luiken weer open zetten.*

Inleiding

Parafrazerend is dit de kernachtige samenvatting van de stand van zaken van de KNVvL voorjaar 2018 van Ronald de Vries tijdens de vergadering van de Ledenraad. Hij schetste onder meer het resultaat van het vier jaar durende verbeterprogramma KNVvL naar Hoger Niveau. Zijn oproep inspireerde ons tot de titel van dit eindrapport: **DE LUIKEN WEER OPEN - TIJD OM UIT TE VLIEGEN**

Het verbeterprogramma KNVvL naar Hoger Niveau is uitgevoerd om de organisatie van de KNVvL te verbeteren zodat het bestaansrecht en de toekomstzekerheid van de vereniging worden versterkt. Bijna vier jaar is gewerkt aan de verbetering van de organisatie en van de processen om beter met elkaar samen te werken. Dat was in het voorjaar van 2018 nagenoeg gereed.

Maar daarmee was het programma nog niet afgerond.

Meer Ruimte, Gekwalificeerde Organisatie en Expertisecentrum voor Lichte Luchtvaart

In de laatste fase van het verbeterprogramma heeft het Verenigingsbestuur de missie en visie geconcretiseerd in drie ambities. Daarmee heeft de vereniging voor het eerst sinds jaren doelstellingen die richting geven voor alle mensen die betrokken zijn bij Lichte Luchtvaart, die antwoord geven op de vraag waarom de KNVvL bestaat en die de vereniging een aantrekkelijk perspectief bieden om samen aan te werken.

1. Meer Ruimte voor Lichte Luchtvaart

Behoud en uitbreiding van de mogelijkheden voor lichte luchtvaart in Nederland en voor Nederlandse beoefenaren ervan in het buitenland. Dit gaat om luchtruim, grondgebruik, faciliteiten, wet- en regelgeving en meer bekendheid bij het grote publiek, media en politiek.

De KNVvL is de organisatie voor Meer Ruimte voor Lichte Luchtvaart.

2. Gekwalificeerde Organisatie voor Luchtvaart en Luchtsport

Alle belanghebbenden zijn straks overtuigd dat de KNVvL de Gekwalificeerde Organisatie is voor lichte luchtvaart. Gekwalificeerd betekent dat de KNVvL voor alle lichte luchtvaart door de overheid erkende brevetten uitgeeft en de erkende organisatie is voor kwaliteitsborging voor examens, opleidingen en veiligheid.

De KNVvL is de Gekwalificeerde Organisatie voor Lichte Luchtvaart.

3. Expertisecentrum voor Luchtvaart en Luchtsport

Luchtsporten en luchtvaart zijn mogelijk binnen een complexe context van regels voor luchtruim en grondgebruik, wet- en regelgeving. De KNVvL is de organisatie die de kennis bezit voor advies aan alle betrokkenen bij lichte luchtvaart en draagt bij aan de doorontwikkeling ervan.

De KNVvL is het Expertisecentrum voor Lichte Luchtvaart.

De KNVvL heeft nu een duidelijk en aantrekkelijk toekomstperspectief.



Tien belangrijke resultaten voor organisatie en processen van KNVvL naar Hoger Niveau

We rapporteren tenminste tien belangrijke resultaten van het verbeterprogramma wat betreft de structuur, organisatie, processen en samenwerking voor een betere toekomst voor de KNVvL.

1. Afdelingen worden nauwer betrokken bij het beleid van de KNVvL door het voorzittersoverleg, consultatie voor het strategisch beleid en participatie in de centrale commissies
2. Centrale commissies zijn ingesteld om medewerkers van het Verenigingsbureau en vrijwilligers van afdelingen onderling intensiever en beter met elkaar te laten samenwerken
3. Bestuur is verkleind, gewijzigd van samenstelling en bestuurt meer op hoofdlijnen
4. Adviescolleges met specifieke deskundigen zijn ingesteld om individuele bestuursleden te ondersteunen voor belangrijke onderwerpen
5. Ledenraad wordt omgevormd tot een Verenigingsraad om actiever bij te dragen aan beleid en verbetering van luchtsporten en luchtvaart
6. Strategische cyclus betreft alle betrokkenen als verenigingsraad, verenigingsbestuur, afdelingen, verenigingsbureau en Raad van Advies nauwer bij het opstellen, uitvoeren en monitoren van beleid
7. Organisatiemodel wordt aangescherpt met verheldering van de positie van afdelingen, verenigingen en aangesloten organisaties
8. Verenigingsbureau is duidelijker gepositioneerd, heeft een belangrijker rol in het functioneren van de KNVvL, neemt deel aan alle centrale commissies en is zelf verantwoordelijk geworden voor een optimale bedrijfsvoering
9. Raad van Advies heeft een duidelijker positie en adviseert het bestuur gevraagd en ongevraagd over belangrijke onderwerpen en stelt netwerken ter beschikking om te ondersteunen
10. Verhouding tussen Verenigingsbestuur en ledenraad is sterk verbeterd, hetgeen met name tijdens de ledenraadsvergaderingen goed te merken is

KNVvL kan echt weer aan de toekomst werken

De tien genoemde resultaten van het verbeterproces van de KNVvL gaan vooral over verbetering van de structuur van de vereniging, de organisatie om beter samen te werken en meer duidelijkheid wie waarvoor verantwoordelijk is. De procesbegeleiders zijn verheugd dat verbetering van de organisatie geen utopie is gebleken.

Zeker zo belangrijk voor de KNVvL is de concretisering van de missie en visie in de drie ambities die het bestuur, in de laatste fase van het verbeterproces, heeft geformuleerd voor de toekomst van de KNVvL. De vraag over de bestaansgrond van de KNVvL heeft afgelopen jaren en ook daarvoor voortdurend in de lucht gezweefd. Telkens kwam de vraag weer aan de orde, zonder dat er een aantrekkelijke doelstelling werd geformuleerd.

Met voorgaande drie ambities kent de KNVvL voor het eerst in vele jaren een concreet, helder, noodzakelijk en voor iedereen aantrekkelijk toekomstperspectief die het waard is om gezamenlijk aan te werken. Als een bijdrage voor de toekomst van de KNVvL al belangrijk zou zijn geweest, dan zijn het wel deze drie ambities.

Nu de KNVvL een helder toekomstperspectief heeft en de organisatie beter is ingericht, is er geen enkele blokkade meer voor mensen die willen, daadwerkelijk samen te werken.

Daarmee is duidelijk dat het verbeterproces KNVvL naar Hoger Niveau met recht kan worden beschouwd als afgerond en dat gesteld kan worden dat de KNVvL weer helemaal zelfstandig en zelf kan bouwen aan de eigen toekomst. Aan de slag met de toekomst.





Verbetering begon in 2015 met 'Met vertrouwen effectief de toekomst tegemoet'

In 2014 werd geconstateerd dat de organisatie van de KNVvL verre van optimaal functioneerde. Toenmalig vicevoorzitter Ronald Schnitker initieerde een werkgroep voor verbetering.

De Werkgroep Organisatiestructuur KNVvL 2015 ging onder leiding van Harold Boekholt aan de slag. Deze werkgroep constateerde in 'Met vertrouwen effectief de toekomst tegemoet' voorjaar 2015 dat de relatie tussen het centrale verenigingsdeel en de afdelingen verbetering vereiste om meer synergie te bereiken. De werkgroep vond de eenheidsorganisatie, zoals door Frans Huizenga beschreven, de beste organisatievorm voor maximale beïnvloeding van onze omgeving. Dit blijft dan ook de verenigingsvorm. De noodzakelijke verbetering van de samenwerking tussen hoofd-bestuur, ledenraad, verenigingsbureau en de afdelingsbesturen, -vergaderingen en -commissies zou zijn te bereiken door verandering van structuur, cultuur en procedures.

De Werkgroep Versterking KNVvL 2016 heeft in 'Route voor Versterking van de KNVvL' de adviezen voor verbetering uitgewerkt. Vijf uitgangspunten zijn de basis geweest voor de versterking van de KNVvL ten aanzien van de verenigingsraad, verenigingsbestuur, commissies en werkgroepen, verdeling centraal en decentraal, verenigingsbureau, afdelingen en aangesloten organisaties. Onder meer deze vijf uitgangspunten blijven de basis voor de organisatie van de KNVvL.

Daarna zijn de verbeteringen uitgevoerd in het verbeterprogramma 'KNVvL naar Hoger Niveau'. Dit programma is in het najaar van 2018 afgerond. Verdere gewenste en noodzakelijke verbeteringen zijn belegd binnen de vernieuwde organisatie van de KNVvL. De werkgroep houdt daarmee op te bestaan; de organisatie vervolgt zelfstandig het pad van verdere verbeteringen.

Grote bijdrage van velen aan verbetering KNVvL

Verenigingsbestuur, Verenigingsraad, Verenigingsbureau, Afdelingen en Raad van Advies hebben in belangrijke mate zelf bijgedragen aan de door velen gewenste verbetering die goed is samen te vatten in twee begrippen: verbetering van samenwerking en structuur. Duidelijk is dat een gewenste verbetering geen illusie is geweest.

Daarmee is de KNVvL niet gearriveerd in een eindstation. De KNVvL is aanbeland in een tussenstation of een nieuwe vertrekhalte voor verdere verbetering: de organisatie staat, de sfeer is beter; en nu graag voortvarend aan de slag voor de toekomst. Er zijn geen obstakels meer om optimaal samen te werken; sterker: de vernieuwde organisatie faciliteert die optimale onderlinge samenwerking. Zo kan extern worden gezorgd dat steeds meer mensen kunnen genieten van onze lucht-sporten en luchtvaartactiviteiten.



Veel dank aan alle betrokkenen voor hun bijdragen.

Dialogo beste basis voor samenwerking

Het verbeterproces is onder meer goed verlopen omdat nadrukkelijk is gekozen voor dialoog. Dit in het besef van een helder onderscheid met discussie en debat. Bij debat en discussie gaat het vooral om eigen gelijk of een meerderheid zonder indringend te (hoeven of willen) luisteren naar wat een ander bedoelt of de ambitie om het meest optimale resultaat te bereiken. In discussies en debat wordt meer gebruik gemaakt van de retoriek dan van de rede.

In een dialoog wordt primair gezocht naar samenwerking, begrip, elkaar 'verstaan' en overeenkomst zonder de relevante verschillen te ontkennen. Door het bevragen van elkaars beweegredenen en analyses, worden de voorstellen in een open gesprek en in gezamenlijkheid verder verbeterd. Bij dialoog zijn rede en redelijkheid het adagium.




Aangezien dialoog alle relevante betrokkenen beter bevalt dan discussie en debat, wensen wij de KNVvL toe om te blijven kiezen om in goede dialoog met elkaar om te gaan.



Verbetering staat pas in de kinderschoenen

Welke metafoer je ook kiest om de huidige situatie te beschrijven. Bijvoorbeeld. Het huis is opgeleverd, de kamers zijn behangen en de meubels zijn geplaatst, hier en daar nog een plintje plaatsen of een kleurtje aanpassen, ongetwijfeld worden nog wat meubelstukken verplaatst of vervangen. Maar, veel belangrijker, het huis is beter bewoonbaar. Er wordt zelfs met meer plezier gewoond. De omgangsvormen van de bewoners 'binnen de vereniging' zijn sterk verbeterd. Het is van belang dat iedereen zich prettig blijft voelen en liefst zich steeds beter gaat thuis voelen.

Daarmee is het in nog niet alle ruimtes helemaal 'top'. De verbetering staat, een andere metafoer, in de kinderschoenen. Het is de verantwoordelijkheid van de organisatie om daar nu zelf voor te zorgen. In ieder geval kunnen de ramen weer worden geopend en kunnen we naar buiten kijken en liefst vooral ook weer uitvliegen. Daar ligt namelijk onze toekomst. 

Handboek KNVvL op Hoog Niveau

De procesbegeleiders van KNVvL naar Hoger Niveau hebben het eindresultaat bovenstaand samengevat en in (aanzet voor een) Handboek KNVvL op Hoog Niveau 2018 beschreven.

Dit Handboek is opgeleverd om de verbeteringen van afgelopen jaren vast te leggen. Het zou zonde zijn dat alle resultaten van discussies, overleg en inspanningen van vele tientallen mensen zouden blijven steken in voortgangsdokumentatie om in de vergetelheid te geraken. Dat is in het verleden helaas gebeurd. Juist afgelopen jaren hebben we geconstateerd dat het wenselijk is om zaken niet alleen te verhelderen, maar ook op schrift te stellen.

Door het bieden van helderheid worden veel discussies en debatten overbodig; immers, over veel zaken is al goed nagedacht en zijn duidelijke afspraken gemaakt. Zo is geen discussie meer nodig over bijvoorbeeld verenigingsstructuur, begrotingsformats, declaratieformulieren, taken en verantwoordelijkheden van centrale commissies en het strategisch proces op hoofdlijnen.

Op deze manier worden helderheid en duidelijkheid verschaft voor iedereen die reeds actief is binnen de KNVvL en vooral ook voor alle vrijwilligers en vaste medewerkers die straks nieuw zijn om binnen de KNVvL hun bijdrage te leveren.

Hoe dik het totale document ook is, desondanks is het niet allesomvattend. En hoe zeer het nu ook op papier staat, desondanks is niet alles in beton gegoten. Daarentegen is het ook zo: over veel zaken zijn de gedachten eerst afgerond en zijn besluiten genomen, voor niet alles hoeft iemand telkens het wiel proberen uit te vinden.

Dank en mooie toekomst gewenst

De procesbegeleiders danken het verenigingsbestuur, in het bijzonder directeur Ronald Termaat, de medewerkers van het Verenigingsbureau, en de Ledenraad voor het vertrouwen en de intensieve en plezierige samenwerking tijdens het verbeterproces.

Wij wensen de KNVvL toe dat vrijwilligers en medewerkers zich vooral richten op de belangrijke zaken en grote ontwikkelingen. Anders gezegd:

*Wij wensen alle betrokkenen van de KNVvL toe: **de luiken weer open om uit te vliegen***



*Marije Roozendaal en Erik Louwes
Procesbegeleiders KNVvL naar Hoger Niveau
KNVvL, Woerden, 29 oktober 2018*