

# Samen voor de toekomst van de binnenvaart

Advies werkgroep De Korte  
over de structuur van één branchevereniging

20 maart 2012,

versie 2.3



# Inhoud

Inleiding.....	3
1. Waaron.....	4
1.1 Een korte schets van de potentie van de binnenvaart als bijzondere transportsector .....	4
1.2 De recente historie .....	4
1.3 Financiële situatie in de sector .....	5
1.4 Business model van de binnenvaartsector.....	5
1.5 Ledenwerving .....	6
2. Wat .....	7
2.1 Het oprichten van een nieuwe associatie waarin de individuele organisaties opgaan .....	7
2.2 Doelstelling van de associatie .....	7
2.2.1 De associatie stelt zich ten doel het:.....	7
2.2.2 De associatie beoogt haar doelen te bereiken door (onder meer):.....	7
2.3 Eén uitvoeringsorganisatie .....	8
3. Hoe .....	9
3.1 Verenigingstructuur.....	9
3.2 Organisatiestructuur .....	11
3.2.1 Beleidsgebieden .....	11
3.2.2 Inrichting organisatie.....	11
3.3 Bedrijfsvoering .....	11
3.3.1 Personeel .....	11
3.3.2 Informatie .....	12
3.3.3 Organisatie .....	12
3.3.4 Financiën .....	12
3.3.5 Automatisering.....	12
3.3.6 Huisvesting .....	12
4. Hoe verder.....	13
4.1 Planning.....	13
4.2 Beleidsprogramma .....	13
Bijlage -organigram .....	14

# Inleiding

In een poging de economische crisis die de binnenvaart in haar greep heeft het hoofd te bieden, stellen de ministers van Verkeer en Waterstaat en Economische Zaken in 2010 een binnenvaartambassadeur aan.

Deze binnenvaartambassadeur – de heer Verberk - rapporteert op 29 september 2010 zijn eindrapport over de gevolgen van de economische crisis voor de binnenvaart, en de mogelijke aanpak daarvan.

De minister van Infrastructuur en Milieu schrijft, na consultatie van de betrokken partijen, op 14 januari 2011 aan de 2<sup>e</sup> Kamer, dat er 'brede steun is voor de aanbeveling om in de binnenvaart tot een sterkere, eenduidige branchevertegenwoordiging te komen'. En dat gepleit wordt voor 'één grote, sector omvattende brancheorganisatie.'

In dezelfde brief aan de Tweede Kamer schrijft de minister dat ze de vorming van een tijdelijk Transitie comité nuttig en noodzakelijk vindt en dat het belangrijk is dat het Transitiecomité de binnenvaartorganisaties in de gelegenheid stelt maximaal verantwoordelijk te zijn voor de uitvoering van de voorstellen van de ambassadeur.

Het Transitiecomité bestaat uit de voorzitters van KSV, CBRB en BBU en als onafhankelijk voorzitter de heer Kraaijeveld. Dit Transitiecomité heeft het aanbod van de minister voortvarend opgepakt. Parallel aan dit traject is onder voorzitterschap van de heer De Korte een werkgroep actief die het Transitiecomité (TC) adviseert op diverse dossiers.

Hierna volgt het advies van de Werkgroep De Korte (WDK) over de organisatie van de grote, sector omvattende brancheorganisatie. Het advies beantwoordt de waarom, wat en hoe-vragen met betrekking tot het komen tot de nieuwe brancheorganisatie.

Werkgroep De Korte, maart 2012

Rinus de Korte (vz)  
Leen ten Haaf  
Chris Hovestadt  
Jan Kruisinga  
Iza Lindhout  
Dirk van der Plas  
Jacco Theunisse  
Bart Verkade  
Ronald Versloot  
Henk Wanders

Versie 2.3

# 1. Waarom

In dit hoofdstuk wordt kort stilgestaan bij de legitimatie van een grote, sector omvattende organisatie.

## 1.1 Een korte schets van de potentie van de binnenvaart als bijzondere transportsector

Met ruim 6500 schepen beschikt Nederland over de grootste vloot van de Europese binnenvaartsector (BVB, 2010), bestaande uit schepen voor de drogeladingvaart, tankvaart, sleep/duwvaart en passagiersvaart. De Nederlandse vloot heeft met 7.4 miljoen ton aan laadvermogen een grote omvang en heeft daarnaast de modernste vloot van Europa (BVB, 2010). Met een marktaandeel van 26.5% (EICB, 2010a) in het Nederlandse goederenvervoer is het een belangrijke speler in de transportwereld. Waar het kleinste schip 362 ton kan vervoeren kan het grootste binnenvaartschip tot 16.000 ton vervoeren (BVB, 2010). De binnenvaart biedt werkgelegenheid aan ongeveer 15.000 banen (EICB, 2010b).

De binnenvaartsector is globaal te verdelen in drie actoren. De verladers (klanten) welke bevrachting vervoerd willen hebben, de bevrachtings-kantoren welke het vervoer van deze bevrachting verzorgen/ organiseren en de binnenvaartondernemingen welke daadwerkelijk de vracht vervoeren.

Voorzitter Sackers van Transport & Logistiek Nederland (TLN) gaf in zijn toespraak tijdens de jaarvergadering van het CBRB op 27 oktober 2011 ludiek aan, dat hij van mening is dat 'alles aan goederenvervoer wat niet op de weg hoort, er vanaf moet'. De capaciteit op de vaarwegen in Europa laat een verveelvoudiging van het transport over water toe, terwijl de wegcapaciteit in veel gevallen is bereikt, dan wel wordt overschreden, met congestie als gevolg.

De binnenvaart kan deze handschoen opnemen, indien zij zich krachtig en eenduidig presenteert. En wanneer zij haar vertegenwoordiging opdracht geeft met oplossingen te komen voor bijvoorbeeld de afstemming van containerhandling, capaciteitsplanning, de reservecapaciteit in relatie tot laagwaterproblematiek, het investeren in duurzame technologie. Oplossingen die binnen handbereik liggen, wanneer binnen de branchevereniging alle sectoren die de binnenvaart kent zijn vertegenwoordigd.

## 1.2 De recente historie

In het afgelopen decennium heeft de binnenvaart getoond een flinke groei in vervoerd tonnage aan te kunnen. Elk nieuw in de vaart gebrachte schip werd moeiteloos benut. Door de kredietcrisis en in haar kielzog de economische crisis, heeft de sector het tij tegen gekregen.

De afgelopen jaren zijn er meerdere initiatieven geweest die tot doel hadden de gevolgen van de crisis te verzachten. Waaronder het crisisberaad.

Het initiatief van het crisisberaad werd mededinging-technisch in twijfel getrokken. Andere initiatieven stuiten op de versplinterde vertegenwoordiging van de sector.

Gevolg van de crisis is in sommige gevallen ook een versterkt 'wij-zij-denken' tussen vervoerders en bevrachters. Een contraproductieve tendens omdat beide sectoren elkaar juist kunnen en moeten versterken, om de kansen die de binnenvaart heeft te benutten.

Na het rapport van binnenvaartambassadeur Verberk en het daaruit gevolgde Transitiecomité, zijn er inmiddels een paar grote stappen richting eenwording van de sector gezet. Waaronder het oplossen van het dispuut over de 'Nationale Nederlanden-gelden'.

Onder het motto 'men moet het ijzer smeden als het heet is' is nu de tijd rijp om de stap richting de eenwording van de branchevertegenwoordiging te zetten. Het tij loopt én in de goede richting.

### **1.3 Financiële situatie in de sector**

De huidige financiële structuur en toestand van de sector vragen om oplossingen. Ook hier oplossingen waarvoor een sterke gemeenschappelijkheid noodzakelijk is.

Bij een aanzienlijk deel van de binnenvaartondernemingen ligt de solvabiliteit zwaar onder het gewenste niveau of is zelfs negatief. De banken stellen zich niet meer de vraag óf ze moeten afschrijven op de binnenvaartportefeuille, maar wanneer. Dit leidt tot een dermate grote terughoudendheid van banken bij nieuwe investeringen, dat de sector hiermee voor jaren op slot dreigt te gaan. Ondernemers die willen uittreden kunnen dat niet en nieuwe toetreders kunnen niet instappen. Ook de innovatieve kracht van de binnenvaart komt daarmee onder druk terwijl die, zeker in competitie met andere vervoersmodaliteiten, van levensbelang is.

### **1.4 Business model van de binnenvaartsector**

De klanten van de binnenvaartsector zijn de verladers en operators. Veelal zijn het grotere ondernemingen met grote hoeveelheden te vervoeren volumes. Daartegenover staat een klein aantal binnenvaartrederijen, maar het overgrote deel van de binnenvaartvloot is juist in handen van kleine bedrijven zoals familiebedrijven. Ze hebben een relatief kleine omvang, beschikken niet over een 'walkantoor', een eigen verkooporganisatie, etc. Maar deze kleine bedrijven hebben wel de nodige middelen en flexibiliteit om elk transport uit te kunnen voeren. Om die partijen binnen de logistieke keten bij elkaar te brengen zijn tussenpersonen nodig als bevrachters of samenwerkingsverbanden.

Samenwerking binnen één brancheorganisatie biedt vervolgens de beste garantie voor een optimaal samenspel tussen de scheepvaartondernemingen, de bevrachters en de samenwerkingsverbanden. Om de klant ten dienst te zijn en om een gelijkwaardige gespreks- en zakenpartner te zijn voor die klant.

## 1.5 Ledenwerving

Met de totstandkoming van een nieuwe brancheorganisatie wordt een flinke aanwas van nieuwe leden verwacht. Het onderzoek 'Organiseren en communiceren' van onderzoeksbureau AHA Data, dat op 20 oktober 2011 werd aangeboden aan de voorzitter van het Transitiecomité, stelt dat meer ongeorganiseerde ondernemers zich zullen aansluiten wanneer de brancheorganisaties samengaan .

De wording van de nieuwe organisatie is ook een natuurlijk moment om de niet georganiseerde ondernemers te benaderen met een specifieke 'hernieuwde kennismaking' campagne.

Leden die ook nodig zijn om de vertegenwoordiging de kracht te geven die de sector verdient. Het huidige Bureau Voorlichting Binnenvaart kan hierin een rol vervullen.

## 2. Wat

### 2.1 Het oprichten van een nieuwe associatie waarin de individuele organisaties opgaan

Gezien de hiervoor in het eerste hoofdstuk ('Waarom') beschreven argumenten en de opdracht van het Transitiecomité, wordt gestreefd naar het oprichten van een nieuwe associatie. Een grote, sector omvattende associatie.

Waarin behalve KSV, BBU en CBRB, ook de diverse andere verenigingen en/of stichtingen die de binnenvaart ten dienste staan worden opgenomen (BTB, BVB, EICB, OCB, VEB, etc).

Een brancheorganisatie die voor de deelnemende bedrijven dient als platform, nieuws-, voorlichtings- en informatiecentrum. Die bovendien lobbyt, adviseert en kwaliteitszorg organiseert. Daarnaast een werkgeversorganisatie die zich bezighoudt met arbeidsvoorwaardenbeleid, arbeidsvoorziening, arbeidsomstandigheden en onderwijs. Bovendien een organisatie die als netwerkorganisatie zou kunnen zorgen voor inkoopbundeling.

Een organisatie waarin het van belang is, dat de verschillende deelsectoren hun eigen stem kunnen laten horen. En met die stem ook naar buiten kunnen treden zolang het alleen hun deelsector betreft.

En bij een deelsector overstijgend belang kan er gecoördineerd actie worden ondernomen om met een gezamenlijk standpunt naar buiten te komen. Waardoor het niet langer mogelijk is dat externe partijen zich kunnen verschuilen achter een verdeelde binnenvaart. Eén krachtige stem voor een zelfverzekerde binnenvaart.

### 2.2 Doelstelling van de associatie

#### 2.2.1 De associatie stelt zich ten doel het:

- a) bevorderen van de economische en maatschappelijke ontwikkeling van de Nederlandse binnenvaartsector;
- b) behartigen van de individuele en collectieve belangen van haar leden als binnenvaartondernemers en de betrokkenen bij de sector;
- c) bevorderen van de kwaliteit van de infrastructurele voorzieningen ten behoeve van de sector;
- d) bevorderen van de veiligheid en technologische innovatie in de sector;
- e) verbeteren van het opleidingsniveau van ondernemers en werknemers;
- f) bevorderen van het imago van de binnenvaartsector in maatschappelijk en economisch opzicht.

#### 2.2.2 De associatie beoogt haar doelen te bereiken door (onder meer):

- a) het verlenen van collectieve diensten zoals collectieve arbeidsovereenkomsten en/of collectieve beroeps- en schadeverzekeringen;
- b) verlenen van (gratis en/of betaalde) directe dienstverlening aan leden;

Versie 2.3

- c) input geven aan regionale, landelijke en internationale wet- en regelgevers;
- d) overleggen met relevante economisch en maatschappelijke instituties;
- e) organiseren van promotieactiviteiten;
- f) aangaan van nationale en internationale samenwerkingsverbanden met andere ondernemersorganisaties;
- g) het heffen van contributie bij de leden;
- h) het in stand houden van een verenigingsbureau;
- i) overige activiteiten naar het inzicht van de Sectorbesturen en het Associatiebestuur.

## 2.3 Eén uitvoeringsorganisatie

Naast het bundelen van de krachten van de leden biedt het samenkomen van de huidige brancheverenigingen ook een uitgelezen kans synergie te bewerkstelligen in de uitvoeringsorganisatie. Waar er nu op meerdere plaatsen beleid wordt ontwikkeld, uitgevoerd en gevolgd, gebeurt dat straks nog maar op één plaats. Waardoor er menskracht vrijkomt om meer zaken nog beter te doen. Geen afstemming meer tussen organisaties, maar afstemming binnen een organisatie onder een eenduidige leiding. Geen concurrentie tussen de organisaties met betrekking tot externe geldstromen, maar de krachten gebundeld om de geldstromen gegarandeerd te verkrijgen en optimaal te benutten ten behoeve van de leden.

Ook de staffuncties kunnen meer efficiency bereiken door samen in één organisatie op te gaan. Op dit vlak is de afgelopen jaren al veel bereikt, maar onder een eenduidige leiding kan het nog beter.

Het mes snijdt dan aan twee kanten. Er kan meer worden gerealiseerd, terwijl er minder middelen benodigd zijn. Met als gevolg een maximaal resultaat, tegen een zo laag mogelijke contributie voor de leden.



## 3. Hoe

Om de doelstellingen te verwezenlijken moet een structuur worden ontworpen. Een structuur waarin de leden zich vertegenwoordigd weten en hun stem kunnen laten gelden. Het ligt voor de hand hiervoor de verenigingsstructuur te gebruiken.

Daarnaast moet binnen de vereniging een organisatie op worden gezet die ten dienste staat van (de leden van) de vereniging. Hiervoor wordt een organisatie met een eenduidige directiestructuur voorgesteld.

Hierna wordt op hoofdlijnen ingegaan op de gewenste structuur en verhoudingen. In de bijlage bevindt zich het organigram waarin de structuur schematisch wordt weergegeven.

### 3.1 Verenigingstructuur

De vereniging kent de volgende structuur:

- a. De Associatie bestaat uit een ledenorganisatie en een bureau-organisatie;
- b. De ledenorganisatie bestaat uit drie Sectoren:
  - i. **Vervoerders** (varende ondernemers); deze Sector kan verder onderverdeeld worden in bijvoorbeeld de volgende deelsectoren:
    - Droge-lading-vaart schepen met een lengte tot/met 86m;
    - Droge-lading-vaart schepen met een lengte van boven de 86m en koppelverbanden;
    - Tankvaart;
    - Duwvaart;
    - Passagiersvaart en veren;
    - Zand- en grindvaart;
    - Containervaart;
  - ii. **Nautische zaken**; deze Sector kan regionaal worden ingedeeld conform de huidige indeling van Koninklijke Schuttevaer;
  - iii. **Dienstverleners**; deze Sector kan worden onderverdeeld in bijvoorbeeld de volgende deelsectoren:
    - Containeroperators;
    - Tankvaartoperators;
    - Bijzondere en Zware Tansporten en Opslag;
    - Overige diensverleners;
    - Geassocieerde leden.
- c. De bureau-organisatie is gestructureerd naar beleidsterreinen, wordt ondersteund door een stafbureau en aangestuurd door een directieteam;
- d. Elke Sector heeft een eigen bestuur en dit Sectorbestuur wordt gekozen door de leden van de sector. Een Sectorbestuur kan zelfstandig besluiten waar het zaken binnen hun sector betreft.

- e. Zaken die meerdere Sectoren betreffen kunnen door de voorzitters van de betreffende Sectorbesturen worden gecoördineerd en overeengekomen. Daarnaast komen de voorzitters gezamenlijk met twee andere bestuursleden van elke sector bijeen in het Sectoroverleg.
- f. Het Sectoroverleg komt in beginsel maandelijks bijeen.
- g. De vergaderingen van de (deel-)Sectorbesturen worden bijgestaan door elk een bezoldigde Sectorsecretaris die zorgt draagt voor de coördinatie van de agenda's en verslaglegging.
- h. De Associatie als geheel wordt bestuurd door het Associatiebestuur. Het Associatiebestuur is verantwoordelijk voor het verwezenlijken van het algemene economisch en maatschappelijke beleid voor de sector en het in algemene zin realiseren van de doelstellingen van de Associatie. De Algemeen Directeur functioneert als secretaris van het Associatiebestuur doch maakt daar geen deel van uit.
- i. Het Associatiebestuur heeft in totaal vijf leden. Twee, waaronder de voorzitter, worden aangezocht op basis van hun ervaring in effectief bestuur alsmede de daarbij verworven statuur binnen en buiten de Sector. Deze bestuursleden worden door de ledenvergadering gekozen. De andere drie leden worden door het gezamenlijke sectoroverleg uit hun midden gekozen. Waarbij uit elke sector één lid afkomstig is.
- j. Het Associatiebestuur vergadert in beginsel 4x per jaar.
- k. Het Associatiebestuur kan zich laten bijstaan door een Raad van Advies. Leden van die raad worden door het Associatiebestuur aangezocht en benoemd op basis van hun kennis, inzicht en relatienetwerk zoals dat van belang wordt geacht voor de doeltreffendheid en de kwaliteit van het beleid van de Associatie. Verwerving van professionele bijstand zoals juridisch, organisatorisch en financieel advies, valt onder de verantwoordelijkheid van de Algemeen Directeur.

Uit en door de leden zal een benoemings- en beloningscommissie worden gekozen, die de functieprofielen en het beloningsbeleid ten aanzien van het associatiebestuur zal vaststellen. Deze commissie zal ook de voorstellen voor benoeming van bestuursleden voor haar rekening nemen. Hiervan uitgezonderd zijn de drie leden namens de drie Sectoren.

De stemverhoudingen binnen de deelsectoren, zowel als in de ledenvergadering, worden bepaald door het principe 'één lid, één stem'. Ook in het sectoroverleg heeft elk van de vertegenwoordigers één stem.

Om tot een krachtige vertegenwoordiging te komen ligt het voor de hand dat, hetzij de huidige verenigingen in hun statuten de voorwaarde opnemen dat hun leden te allen tijde ook lid zijn van de Associatie, hetzij op houden te bestaan.

Voorwaarde om tot één vereniging te komen is ook het ontwikkelen van een geharmoniseerde contributiestructuur.

## 3.2 Organisatiestructuur

De bureau-organisatie is georganiseerd rond een aantal beleidsgebieden. Daarnaast is de organisatie ingericht om de vereniging op praktische wijze te ondersteunen.

### 3.2.1 Beleidsgebieden

Het complete spectrum van onderwerpen van de Associatie is geclusterd in beleidsgebieden/domeinen:

- a. Arbeidsmarkt en Educatie
- b. Veiligheid
- c. Vaarwegen en Infrastructuur
- d. Economie van de Sector, Duurzaam Ondernemerschap en Innovatie
- e. Promotie en Ledenwerving
- f. Levensbeschouwelijk Ondernemen
- g. Internationale Relaties

### 3.2.2 Inrichting organisatie

De bureauorganisatie staat ten dienste van de Sectorbesturen en het Associatiebestuur.

- a. De taak van de organisatie is beleidsontwikkeling, beleidsuitvoering, beleidsevaluatie, ledenadministratie en het verrichten van diensten voor de leden.
- b. De leiding heeft de Algemeen Directeur.
  - Alle bij de Associatie werkzame functionarissen rapporteren aan de Algemeen Directeur die zelf (als werknemer) rapporteert aan de voorzitter van het Associatiebestuur.
  - De Algemeen Directeur heeft het recht alle bij de Associatie werkzame functionarissen te benoemen en te ontslaan. Voor de benoeming en het ontslag van MT-leden geldt dit op voorwaarde van voorafgaande consultatie van het Associatiebestuur. Waarbij voor benoeming van de beleidsmedewerker Levensbeschouwing tevens goedkeuring van het bestuur van het CBOB vereist is.
  - De Algemeen Directeur wordt bijgestaan door meerdere beleidsmedewerkers die zijn aangesteld op basis van hun bewezen expertise en slagkracht in een van de Beleidsgebieden van de Associatie. De Algemeen Directeur kan zelf ook één of meerdere beleidsgebieden in zijn portefeuille nemen.
- c. De Sectorsecretarissen rapporteren aan de Algemeen Directeur
- d. Het directieteam van de Associatie wordt gevormd door de Algemeen Directeur en de Sectorsecretarissen.

## 3.3 Bedrijfsvoering

De bedrijfsvoering betreft de aspecten personeel, informatie, organisatie, financiën, automatisering en huisvesting. Hierna volgt een eerste aanzet tot uitwerking. Verdere uitwerking zal plaatsvinden na akkoord van de respectievelijke besturen en het Transitiecomité.

### 3.3.1 Personeel

Inrichten op: Instroom-doorstroom-uitstroom

Versie 2.3

Taakomschrijvingen  
Beloningsgebouw  
Persoonlijke ontwikkelingsplannen  
Permanente educatie  
Gesprekkencyclus  
Mobiliteitsbeleid

### **3.3.2 Informatie**

Website(s)  
Social Media  
Nieuwsbrief  
Intranet  
Internet-gebruik  
Archief

### **3.3.3 Organisatie**

Cultuur-ontwikkelingsprogramma gericht op resultaatgerichtheid, vertrouwen, transparantie & kracht  
Beleidscyclus  
Kwaliteitszorg/ISO  
Directie/MT/Commissaris-structuur  
Personeelsvertegenwoordiging

### **3.3.4 Financiën**

Planning en control cyclus  
Periodieke sturingsinformatie voor beleidssecretarissen, MT, directie en bestuur  
Programma begroting, programmarekening  
Interne controle  
Subsidieverantwoording

### **3.3.5 Automatisering**

Kantoorautomatisering (software, hardware)  
Financiële administratie, incl. goede projectadministratie  
Beleid voor smartphones e.d.

### **3.3.6 Huisvesting**

Keuze voor (nieuwe) huisvesting  
Kantoorconcept (flexibele werkplekken, paperless office?)  
Openingstijden

## 4. Hoe verder

Na goedkeuring door het Transitiecomité zullen de directies van de organisaties, begeleid door een kwartiermaker, dit plan verder uitwerken om te komen tot een 'turn-key' organisatie en verenigingsontwerp. Door de werkgroep wordt gepleit ook hier een grote voortvarendheid aan de dag te leggen. De huidige situatie werkt 'verlamdend' voor de organisaties op het Vasteland. Het is goed, hier snel duidelijkheid te scheppen en een nieuw perspectief te schetsen voor de bemanning van het Vasteland.

Ook naar onze leden is het goed om zo snel mogelijk de interne gerichtheid te laten varen en weer op volle snelheid vooruit te gaan.

### 4.1 Planning

Wanneer groen licht van de besturen en het Transitiecomité wordt verkregen, kan worden gewerkt aan de uitwerking van dit document. In de nadere uitwerking zal ook nadrukkelijk aandacht worden besteed aan het benodigde formele bestuurlijke besluitvormingsproces. En het betrekken van gelieerde organisaties.

Zodra dit proces is doorlopen kan worden gewerkt aan de arbeidsrechtelijke besluitvormingsprocedures voor de medewerkers. Dit zal wel al worden voorbereid, zodat – na bestuurlijke goedkeuring – ook dit proces zorgvuldig, maar tegelijk voortvarend kan plaatsvinden.

### 4.2 Beleidsprogramma

In paragraaf 3.2.1 Beleidsgebieden worden de verschillende beleidsthema's genoemd. In de eerste maanden na het inrichten van de nieuwe organisatie zal per beleidsthema door de organisatie een programma worden uitgewerkt. Hieraan wordt een planning en een begroting gekoppeld. Deze beleidsprogramma's zullen worden gepresenteerd aan en becommentarieerd door de sectorbesturen en overige leden.

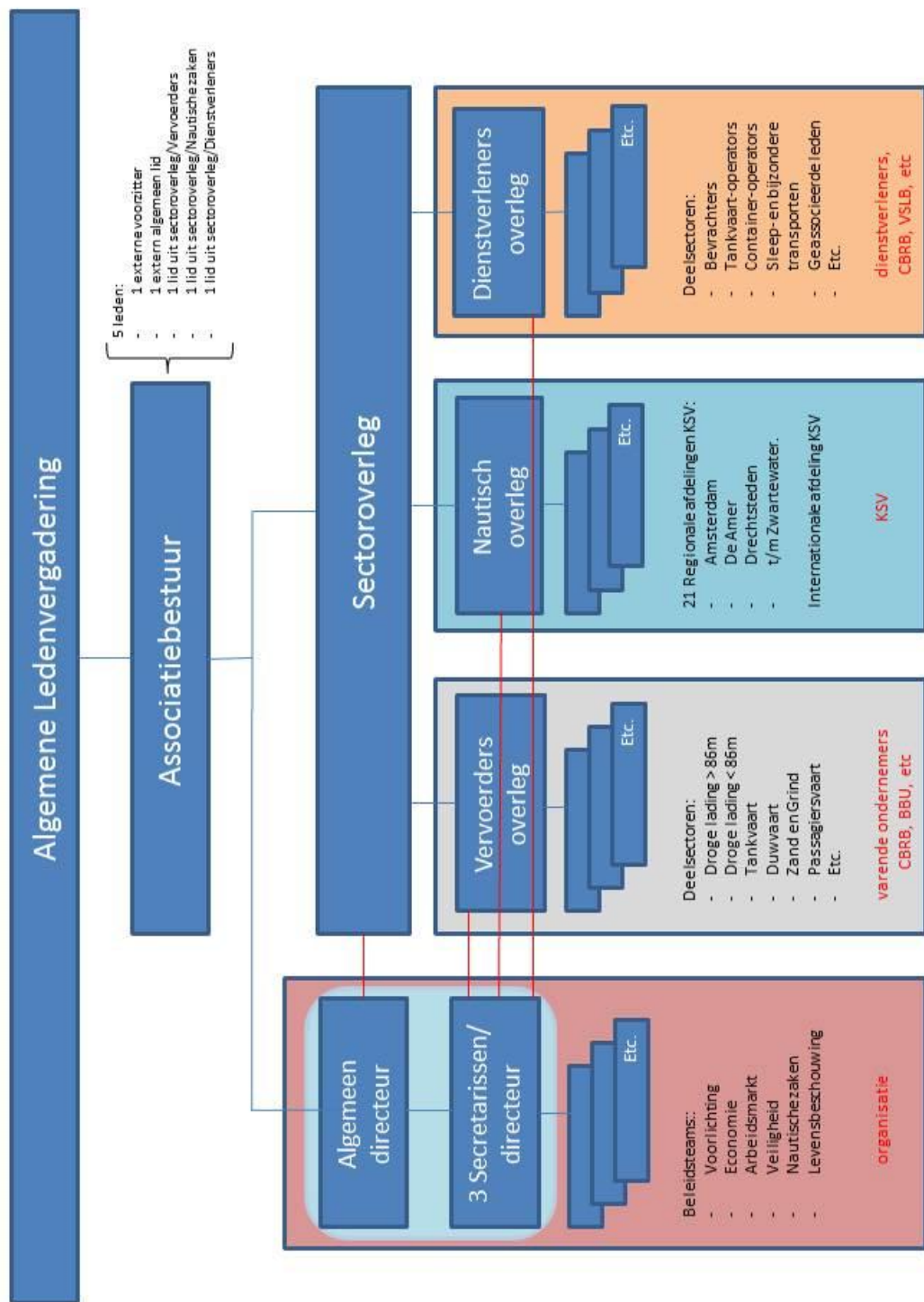
Na deze consultatieronde zullen de programma's door het Associatiebestuur worden vastgesteld.

In het jaarverslag en bij de begroting van de Associatie zullen de programma's herkenbaar worden gepresenteerd en verantwoord, zodat sturen op de resultaten mogelijk wordt.

En uiteindelijk zijn het de resultaten waar het om gaat. Resultaten voor onze leden.

Samen voor de toekomst van de binnenvaart.

# Bijlage -organigram



20-3-2012

versie 2.2

1