



natuurpunt

# Eenheid zorgt voor kracht

Voorstellen voor een cultuur van verbinding en sterkere  
bestuursorganen van Natuurpunt

Tekst voor de Algemene Vergadering van Natuurpunt op 1 december 2018  
(versie 22/11/18)

# Inhoudstafel

<b>Inleiding: van crisis naar structurele oplossingen</b>	<b>3</b>
<b>Twee uitdagingen</b>	<b>5</b>
<b>Onze strategische uitgangspunten: eenheid als grote kracht</b>	<b>7</b>
<b>Plan van aanpak: onmiddellijke acties en een gedragen traject met de juiste expertise rond de tafel</b>	<b>9</b>
1. Onmiddellijke acties	10
Onmiddellijke Actie 1: Deontologische code en handhaving	10
Onmiddellijke Actie 2. Decumul van bestuursmandaten	11
Onmiddellijke Actie 3. Oprichting Permanente Commissie Beleid	12
2. Veranderingstraject cultuur en governance via werkgroepen	13
<b>Beslispunten</b>	<b>15</b>
<b>Bijlage: Beschrijving van de werkgroepen</b>	<b>16</b>
Pijler 1 – Een cultuur van verbinding	16
Pijler 2 – Governance: de Algemene Vergadering, de Raden van Bestuur en het management van Natuurpunt	16

## Inleiding: van crisis naar structurele oplossingen

In het najaar van 2018 is Natuurpunt door een woelige periode gegaan, onder meer als gevolg van de beslissing van Raad van Bestuur van Natuurpunt om Algemeen Directeur Chris Steenwegen te ontslaan.

Dit plotse ontslag en de communicatie erover hebben een grote impact gehad op de werking van de vereniging. Dat de zaak uitgebreid en negatief aan bod kwam in de pers en op social media, heeft ons geen goed gedaan. Veel vrijwilligers stelden zich vragen, de impact op het personeel was groot. Een groot deel van de medewerkers ervaarde het ontslag als een breuk in het vertrouwen.

Om een uitweg te bieden uit de crisis beslisten alle Raden van Bestuur van Natuurpunt, samen met het management, verenigd in de zogenoemde *full staf*, om een werkgroep op te richten om aanbevelingen en ideeën voor een oplossing te formuleren.

De werkgroep, die eind oktober-begin november heeft gewerkt, bestond uit Stefaan De Kerpel, bestuurder van Natuurpunt en Lotte Verplancke, celhoofd Beweging. We hebben in alle discretie met heel wat vrijwilligers, bestuurders, externen en professionele medewerkers gepraat en brengen hun inzichten samen in dit rapport.

CdXfUW h k Yf\_[fcYds

De Raad van Bestuur gaf de werkgroep de opdracht om een stappenplan uit te werken tegen 17 november 2018 voor de gezamenlijke Raad van Bestuur (met de bestuurders van alle vzw's samen) en dit na goedkeuring voor te leggen op de Algemene Vergadering van Natuurpunt van 1 december 2018. Bedoeling was om knelpunten te benoemen en tot oplossingen te komen die het vertrouwen zullen herstellen. Dat heeft geleid tot volgende structuur:

I ]hXU[ ]b[ Yb j ccf `XY j YfYb][ ]b[  
5VW]Yg`cd`\_cfhY`hYfa ]^b`fP%XYVW a VYf`&\$% tss  
J Yfj c`[ hfU`YVW`a Yhk Yf\_[fcYdYb, met strikte deadline tegen de AV van april 2019, onder externe begeleiding

Uit vele gesprekken bleek heel duidelijk dat de problemen of pijnpunten niet herleid kunnen worden tot het ontslag van de Algemeen Directeur. De problemen zitten veel dieper. Het ontslag is enkel een gevolg, een symptoom. Maar wat zijn de achterliggende redenen? Hoe is deze situatie van frustratie, spanning en wantrouwen kunnen ontstaan? En vooral, hoe kunnen we het oplossen en hier sterker uit komen?

Het resultaat van de afgelopen, intense weken is dit document dat een aantal pijnpunten benoemt, een aantal veranderingen op korte termijn voorstelt en een traject beschrijft om de dieper gewortelde problemen op te lossen, met als deadline de algemene vergadering van Natuurpunt van april 2019.

Met onze werkgroep hebben we steeds gewerkt met het grote geheel voor ogen: de toekomst van de natuur in Vlaanderen en de eenheid van Natuurpunt. Want daarin ligt onze grote kracht. Sinds de fusie van 2001 hebben we een sterk parcours gereden. We brachten verschillende verenigingen en culturen samen en hebben zo Natuurpunt succesvol gemaakt. We willen nu een verdere stap zetten: van een sterke coalitie naar een nog sterkere symbiose. Daarvoor moeten we zowel inzetten op structuur als op organisatiecultuur. Maar die structuur en cultuur zullen we samen moeten uitwerken. Met zoveel mogelijk mensen. We kunnen de eenheid enkel versterken als we het samen doen.

Tot slot willen we iedereen van harte bedanken voor het vertrouwen dat we kregen voor deze opdracht. En voor de tientallen gesprekken, mails en vergaderingen. Zonder die waardevolle inspiratie hadden we dit werk nooit kunnen voltooien.

Lotte Verplancke en Stefaan De Kerpel,  
Natuurpunters

s

s

s

## Twee uitdagingen

s

I ]hXU[ ]b[ '%<cY'\_ca Yb'k Y'hchYYb'W`hi i f j Ub'gUa Ybk Yf\_]b[ 'Ybs  
j YfV]bXYbXY'Wta a i b]WWh]Y3s

s

De eerste uitdaging is meteen de moeilijkste, de minst tastbare. Tijdens de gesprekken met de hoofdrolspelers in het conflict - enkele leden van de Raad van Bestuur en sommige stafleden - merkten we op dat er in de 'bovenbouw' van Natuurpunt geen cultuur heerst van echt spreken mét elkaar: luisteren naar de onderliggende belangen en noden van anderen en hier ook iets mee doen. Er wordt vooral over elkaar gesproken, en weinig met elkaar. Daar ligt een grote uitdaging te wachten.

Een ander fundamenteel communicatieprobleem is dat er heel wat begripsverwarrings bestaat: bijvoorbeeld het begrip 'professionalisering'. Dat wordt door sommigen ingevuld door: 'de inschakeling van meer professionele medewerkers', door anderen wordt dit ingevuld met 'een meer professionele werkwijze: heldere afspraken maken, afspraken nakomen, heldere communicatielijnen' en nog anderen begrijpen er 'meer beslissingsrecht bij professionele medewerkers en dus minder autonomie voor vrijwillige medewerkers' onder. Voor de ene is professionalisering iets goed, wat de vereniging zal helpen, voor de ander is het een ongepast woord, dat symbool staat voor een ziellose organisatie.

We hebben nood aan een [YXY'XYž] YfV]bXYbXY'hUU' en een cultuur vans gUa Ybk Yf\_]b[ 'Yb j Yf'fci k Yb" Daar horen ook heldere afspraken bij over de gevolgen van het overtreden van de deontologische regels.

I ]hXU[ ]b[ '&.<cY'\_i bbYb'k Y'XY'k Yf\_]b[ j Ub'XY'5`[ Ya YbY'J Yf[ UXyf]b[ žXYs  
F UXyb j Ub'6Ygh i f Yb`Yh'a UbU[ Ya Ybhi ]hVci k Yb'hchYYb'aghYf\_'VYgh i f ã  
j ccf'BUhi i fdi bh3s

De afgelopen jaren kende onze vereniging een razendsnelle groei. Het aantal leden, de oppervlakte natuur die we beheren, het aantal personeelsleden, de financiële omzet - de groei was groot. Dat vereiste een meer gestructureerde manier van werken, meer gebaseerd op afspraken, processen en procedures. Dat botste soms met de verwachtingen van sommige bestuurders, die een voorkeur hadden voor een andere, meer informele manier van werken. De relatie tussen sommige bestuurders en sommige leden van het management leed daaronder.

Uit de gesprekken blijkt ook dat één van de grootste sterktes van onze vereniging eveneens ook onze achilleshiel is. De enorme gedrevenheid en de ijzersterke schouders van mensen die onze vereniging letterlijk uit de grond getrokken hebben, en die Natuurpunt gemaakt hebben tot wat ze nu is, lijken nu quasi onvervangbaar.

Het XY`Yb`j Ub`X]Y`UfYb`Ub[ `cd[ YVci k XY`Yl dYfh]gYžncbXYf`XUh`X`YnY`[ fcbX`Y[ [ Yfgs VYhf c\_\_Yb`Y]X`Yb`]bgdfUU\_`j Yf`]YnYb` is een groot aandachtspunt. Aan de andere kant is het noodzakelijk om nieuwe mensen kansen te geven. Willen we in de toekomst nog bestaan, dan moeten we nu beginnen werken aan meer divers en dynamisch bestuur, op alle niveaus, met ruimte voor nieuwe talenten: vrouwelijker, diverser en met een mix van ervaring en leeftijd.

We willen de Algemene Vergadering, Raden van Bestuur en management zo organiseren dat de eenheid van Natuurpunt wordt versterkt. Daarbij spelen ]bgdfUU\_`Yb`VYhf c\_\_Yb`Y]X`j Ub`XY`j f]`k`][`][ Yf`geen grote rol. Ook voorzien we een gezond evenwicht tussen Yfj Uf]b[ žYl dYfh]gY`Yb`j Yfb]Yi k ]b[ žterwijl er duidelijkheid komt over de fc`Yb`k Yf\_]b[ ] Ub`X]Y`j YfgW]`YbXY`cf [ UbYb en van de mensen die er een functie opnemen.

## Onze strategische uitgangspunten: eenheid als grote kracht

Natuurpunt is ontstaan vanuit een fusie, al 17 jaar komt Natuurpunt naar buiten als één vereniging. Intussen is duidelijk gebleken dat de som groter is dan de delen. Uit onze eenheid komt onze kracht.

Het doel van het traject dat we met de werkgroep beschrijven, is dat we de fusie nog willen versterken. Een grotere eenheid zal ons nog sterker, gezonder en veerkrachtiger maken. Hieronder volgen vijf principes waaraan het veranderingstraject volgens ons moet voldoen.

- 30 Naar een a ]gg]Y!`Yb`k UUfXYb[ YXfYj Yb Natuurpunt  
*We zijn een vereniging van mensen met een grote droom over natuur in Vlaanderen. Wij willen meer natuur, voor iedereen. Rond die droom, die missie, brengen we heel veel mensen samen. Natuurpunt staat niet alleen voor natuur, maar ook voor menselijke waarden: openheid, respect, samenwerken, integriteit, lokale verankering. In alles wat we doen staan onze missie en onze waarden voorop. Dat maakt ons betrouwbaar, sterk en onweerstaanbaar.*
- 40 Naar een \_Ubgf]^`Yb`k UUfXYfYbX`Natuurpunt  
*Gedrevenheid en engagement voor de natuur is wat ons bindt. Vrijwilligers, personeelsleden en bestuurders - ons leven is Natuurpunt. We geven veel. In de toekomst willen we eraan werken dat we als vereniging ook meer teruggeven. Er is nood aan een cultuur van bedanking en waardering. Naast expliciete momenten van bedanking, gebeurt dat nog het best door ieders expertise op de juiste plaats te laten inzetten. Zo kunnen mensen impact hebben op de verdere groei van de vereniging.*
- 50 Naar een nY`ZfYZ YWYfYbX`Natuurpunt a Yh'cdYb`j ]n]Yfs  
*We worden, nog meer dan vroeger, een vereniging die kijkt, luistert, leert en bijstuurt. Voortdurend. We kijken in de spiegel, evalueren voortdurend onze eigen werking. Maar onze blik is ook naar buiten gericht: we bevragen interne en externe stakeholders en leren daarvan. We weten waar we goed in zijn en waar we mee worstelen. Daarop baseren we onze werking en sturen we bij. We worden een zelfbewuste, volwassen vereniging. Klaar om nog meer dan nu, veel meer, de samenleving te overtuigen van het belang van de natuur.*
- 60 Naar een j Yfb]Yi`k YbX`Yb`]bbcj Uh]YZ Natuurpunt  
*De vernieuwing van Natuurpunt is een permanent voortschrijdend proces en maakt deel uit van ons DNA. We zijn een hedendaagse organisatie, ook nog over 30 jaar. We trekken diverse profielen aan: niet enkel in onze publiekswerking maar ook in onze 'boven'structuren. We verkrijgen een goede mix en doorstroom van mensen doordat we hier specifieke inspanningen voor doen via innovatieve en experimentele initiatieven en door aanpassingen van structuren.*

S

70 Naar een hfUbgdUfUbhY vereniging

*We zijn een glazen huis. We zijn transparant in onze communicatie over visie, beslissingen en geldstromen. Dat verbetert ons imago als een betrouwbare vereniging. We creëren duidelijkheid over rollen, mandaten, verwachtingen, rechten & plichten. Zo vermijden we misverstanden en conflicten.*



# Plan van aanpak: onmiddellijke acties en een gedragen traject met de juiste expertise rond de tafel

Het plan van aanpak legt uit hoe wij de uitdagingen en de strategische uitgangspunten in de praktijk willen omzetten. Daarbij onderscheiden we twee pijlers: de manier waarop de vereniging wordt geleid (de manier waarop de vereniging wordt geleid). Hieronder staat een overzicht van de 3 stappen die wij noodzakelijk achten om Natuurpunt uit te bouwen tot een gezonde en robuuste organisatie, klaar voor de toekomst.

Daartoe voorzien we een aantal cba ]XXY`^\_Y`UW}Yg, die duidelijk maken dat de verandering nu al wordt ingezet. Daarnaast zullen tussen december en april een aantal k Yf\_[ fcYdYb` met interne en externe specialisten de veranderingen op lange termijn bepalen. Die werkgroepen zullen gebruik maken van de techniek van het & UufXYfYbX`cbXYfncY\_ãeen beproefde methode om verandering vorm te geven én uit te voeren. Dat zullen we laten begeleiden door een Yl hYfbY`Yl dYfh, om zo snel mogelijk vooruit te gaan. Ten slotte krijgen de stemgerechtigde leden op de 5`[Ya YbYs J Yf[UXYf]b[ j Ub`Udf]`&\$%- die voorstellen ter stemming voorgelegd.



S

S

## 2.3.2.1 Deontologische code

s

De cultuur veranderen, verbindend communiceren en de governance van de vereniging aanpassen, dat zijn zaken die tijd vragen. Dat staat buiten kijf. Maar om duidelijk te maken dat de verandering nu al wordt ingezet, stellen we Xf]Ys cba [XXY`]^\_Y'UW]Yg voor, die op de Algemene Vergadering van december 2018 ter stemming worden voorgelegd.

1. Deontologische code en handhaving
2. Decumul van bestuursmandaten
3. Oprichting Permanente Commissie Beleid

## 2.3.2.2 Deontologische code voor bestuurders

Bij Natuurpunt hebben we een sterke deontologische code voor bestuurders. Daarin staat centraal dat de Raad van Bestuur een collegiaal bestuursorgaan is dat de strategische beleidslijnen van de vereniging uitzet, maar niet interfereert in de operationele werking van het management of aansturing van de professionele medewerkers of andere geledingen van de vereniging. Die deontologische code is helder en ondubbelzinnig verwoord, maar de naleving ervan wordt niet altijd even strikt opgevolgd.

J ccfk UufXYb.s

- Overtredingen van de deontologische code moeten kunnen gemeld worden in een veilige omgeving.
- De handhaving moet effectief zijn en worden opgevolgd.
- Er moet respect zijn voor het recht van verdediging.

J ccfghY`.s

Er wordt een Meldpunt Deontologie opgericht, bestaande uit twee gemandateerde bestuurders (man en vrouw – ongeacht de vzw) die de rol van j Yfhci k YbgdYfgccb`opnemen.

Indien een bestuurder een inbreuk pleegt op de deontologische code, wordt dit gemeld aan de algemene voorzitter (voor alle vzw's) of bij het meldpunt. De voorzitter kan ook zelf het meldpunt inschakelen voor advies.

Na overleg tussen de voorzitter en het meldpunt, kan de voorzitter [ YdUghYs a UufY[Y`Yb`cZgUbW]Yg nemen, met respect voor het recht van verdediging. Mogelijke maatregelen zijn: een bemiddelingsgesprek met de betrokkenen; een rechtzetting; de betrokken bestuurder aanraden om zelf ontslag te nemen e.d. Mogelijke sancties zijn: een schriftelijke vermaning; de schorsing van de betrokken bestuurder. Na twee schriftelijke vermaningen, volgt automatisch de schorsing door de Raad van Bestuur.

Bij zwaarwichtige feiten die aanleiding kunnen geven tot een schorsing, leidt de voorzitter of het meldpunt de zaak door naar de algemene Raad van Bestuur. De Raad wint het advies in van het meldpunt. Indien de betrokken bestuurder deel uitmaakt van een deelraad, wordt de beslissing genomen door de algemene Raad en de deelraad samen.

Artikel 6 van het Huishoudelijk Reglement kan in voorkomend geval toegepast worden: *“Indien een bestuurslid kennelijk inbreuken pleegt op de deontologische code, dan kan de raad van bestuur van de algemene vereniging of de respectieve raad van bestuur van de specifieke vereniging met twee derden meerderheid beslissen tot een tijdelijke schorsing van de betrokkene uit zijn functie. De RvB ziet erop toe dat de principes van onpartijdigheid, discretie en het recht van verdediging worden gerespecteerd en dat de betrokkene wordt gehoord. Deze schorsing moet aan de AV voorgelegd worden, waarbij de betrokkene op zijn verzoek wordt gehoord. De AV gaat over tot afzetting uit de functie of tot herroeping van de beslissing van de RvB.”*

De voorzitter ziet erop toe dat bestuurders elkaar aanspreken op de naleving van de deontologie en dat dit deel uitmaakt van de bestuurscultuur.

- *Nota bene: Ook voor professionele medewerkers bestaat er een deontologische code die deel uitmaakt van het arbeidsreglement. Bij inbreuk door een professionele medewerker zorgen de leidinggevende en de personeelsdienst voor een gepaste sanctie, op basis van het arbeidsreglement.*

## Cba [XXY`]^\_Y'5WjY'&"8YW a i ` j Ub VYghi i fga UbXUHYbs

Hoe langer bestuurders in dezelfde rol blijven en hoe meer mandaten zij combineren, hoe meer deze bestuurder expert wordt ten opzichte van anderen. De valkuil is dat deze experts anderen binnen de groep onbewust en ongewild overschaduwen. Want omdat ze zo sterk zijn, komen ze vaak heel snel met een oplossing, waardoor de anderen niet meer uitgedaagd worden om verder te exploreren en te onderzoeken en de eigen expertise aan te spreken of de dialoog aan te gaan. Deze experts zijn moeilijk te vervangen en dat is een kwetsbare situatie voor een vereniging. Via decumul creëren we meer vacante mandaten voor verschillende mensen en wordt ook de perceptie vermeden dat er teveel macht bij te weinig bestuurders zit.

### 5UbdU\_.s

We voeren een decumul in: het aantal mandaten dat één persoon kan opnemen binnen de bestuursorganen van de vereniging wordt beperkt tot twee. Zo willen we nieuwe mensen kansen geven om verantwoordelijkheden op te nemen en zorgen we voor natuurlijke doorstroming van bestuurders.

Het principe van decumul wordt goedgekeurd op 1 december 2018 en wordt vertaald in een wijziging van het huishoudelijk reglement tijdens de volgende Algemene Vergadering.

De bestuurders maken een keuze van de mandaten die ze wensen te behouden tegen 21 december 2018. Zij kunnen dit mandaat tijdelijk verder vervullen bij wege van overgangsmaatregel tot volgende AV.

JccfghY`s

FY[Y`Y`%`9Yb`dYfgccb`\_Ub`YYb`VYghi`i`fgZ`bVM]Y`cdbYa`Yb`]b`a`UI`]a`UU`Hk`YYS`  
VYghi`i`fgcf[UbYb`cd`J`UUa`g`b]j`YUi`žb`"U`[Ya`YbYfUUXžXYfUXYbždYfa`UbYbhYS`  
Vta`a`]gg]Yg`Yb`XYcbhc`c`[]gMYVta`a`]gg]Y`s

Uitzonderingen:

- De bestuurders van Natuur- en Landschapszorg vzw zijn dezelfde personen als de bestuurders van Lava vzw : dit telt als 1 mandaat.
- Tijdelijke werkgroepen die door de Raad worden aangesteld rond een bepaald onderwerp.
- De voorzitters en penningmeesters maken de facto vanuit hun mandaat deel uit van PC financiën. Dit mandaat telt niet mee in de telling.

FY[Y`Y`&`8YVta`V]bUh]Yj`Ub`j`YfgW]`YbXYi`]h`cYfYbXY`a`UbXUHb`f]`ccfn]Hhfžs`  
cbXYfj`ccfn]HhfždYbb]b[a`YghYfžgVWYHuf]gk`cfXhi`]h`Yg`chYb`cd`J`UUa`gs`  
b]j`YUi`"8]h[Y`Xhcj`Yf`U`Yj`nk`aj`Ub`XYi`b]Y`YYb`s

Cba`]XXY`^`\_Y`5Vh]Y`" `Cdf]VX`h]b[ `DYfa`UbYbhY`7ca`a`]gg]Ys`  
6Y`Y]Xs

Gezien het belang en omvang van beleid en beleidsbeïnvloeding wordt een Permanente Commissie geïnstalleerd die de beleidsthema's inhoudelijk kan voorbereiden voor de Algemene Raad. Zo verbeteren we de efficiëntie van deze vergadering en kunnen gemakkelijker experts betrokken worden.

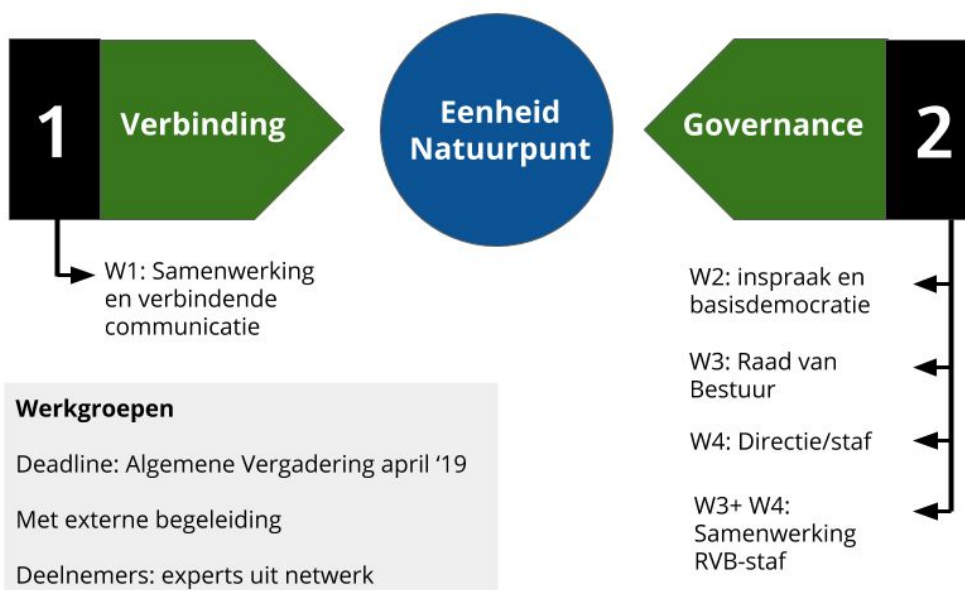
S

S

# Uitdagingen en oplossingen

Vanuit de uitdagingen die we hebben gedefinieerd (W`hi i f en [cj YfbUbW) willen we ook diepgaande, structurele veranderingen voorstellen. Die moeten nog worden uitgewerkt. De reden hiervoor is dubbel: de tijd was te kort om dat werk grondig te doen en, nog belangrijker, de voorstellen zullen veel beter worden als ze worden voorbereid en gedragen door een breed aantal mensen, uit alle lagen van de vereniging, met de juiste expertise.

Tussen december 2018 en april 2019 zullen j ]Yf k Yf\_[ fcYdYb met interne en externe specialisten voorstellen doen voor veranderingen op middellange termijn. Die werkgroepen zullen gebruik maken van de techniek van het Å UUFXYfYbXs cbXYfncY\_ãeen beproefde methode om verandering vorm te geven én uit te voeren. Dat zullen we laten begeleiden door een YI hYfbY YI dYfh, om zo snel mogelijk vooruit te gaan.



Elke werkgroep gaat op zoek naar het antwoord op een aantal concrete vragen. Die staan bij elke werkgroep beschreven. In de bijlage vindt u de uitgebreide beschrijving met verklarende voorwaarden en inzichten.

S

- K Yf\_[ fcYd % 'GUa Ybk Yf\_]b[ `Yb j YfV]bXYbXYWt'a a i b]WWh]Y"s
- Hoe bouwen we vertrouwen en installeren we een verbindende communicatie?
- Hoe bewaken we deze samenwerkingscultuur?
- Hoe geven we een plaats aan de emoties van de voorbije periode?

K Yf\_[fcYd'&.J YfghYf\_]b[ ]bgdfUU\_ Yb VUg]gXYa cWUH]YV]^BUh i fdi bhs  
Hoe kunnen de stemgerechtigde leden hun rol bij de controle en de goedkeuring van het gevoerde beleid beter opnemen?  
Hoe versterken we ons huidige inspraakmodel met het oog op de huidige maatschappelijke trends?

K Yf\_[fcYd" .J YfghYf\_]b[ '5`[Ya YbY'FUUX] Ub '6Yghi i f# UXYb j Ub '6Yghi i fs  
Hoe versterken we de werking van de Algemene Raad van Bestuur?  
Hoe verhoudt de Algemene Raad van Bestuur zich tot deelraden en commissies?  
Welke rol zien we voor de voorzitter?  
Hoe kunnen we de erkenning en betrokkenheid van de individuele bestuurders vergroten?

K Yf\_[fcYd'(.J YfghYf\_]b[ 'ghUZk Yf\_]b[ s  
Hoe versterken we de werking van de staf?  
Welke rol zien we voor de Algemeen Directeur?

- **K Yf\_[fcYd' / ('gUa Yb. XY'gUa Ybk Yf\_]b[ 'hi ggYb '5`[Ya YbY'FUUX] Ubs '6Yghi i f Yb 'ghUZs**  
Waar ligt de scheidingslijn tussen strategische en operationele werkzaamheden?  
Hoe zit het met aansturinglijnen vanuit de (deel)raden en de professionele medewerkers (incl. stafleden)?  
Hoe versterken we de sfeer van samenwerking?

K Uh]g'ã UUfXYfYbX'cbXYfncY\_ã

Waarderend onderzoek of 'Appreciative Inquiry' is zowel een visie op verandering als een methode om verandering aan te pakken. Het waarderend onderzoek kiest voor het perspectief van sterkten, wat werkt er nu al goed, om van daaruit een gedeelde en gewenste toekomst waar te maken. Dit kost minder energie dan tekorten weg te werken. De methode gaat uit van kansen en mogelijkheden, niet van beperkingen. Zeker voor onze context, waar geen pasklare antwoorden zijn en veel verschillende mensen betrokken zijn, vormt het waarderend onderzoek een grote meerwaarde. Omdat het grote groepen mensen toelaat om mee te denken over de vraag wat er moet veranderen en hoe.

## Beslispunten

Volgende beslispunten willen we op basis van dit voorstel voorleggen aan de Algemene Vergadering van Natuurpunt op 1 december 2018.

6Yg`]gdi bh%&

Goedkeuring onmiddellijke Actie 1: Deontologische code en handhaving

6Yg`]gdi bh&s

Goedkeuring onmiddellijke Actie 2: Invoering decumul van bestuursmandaten

6Yg`]gdi bh' s

Goedkeuring onmiddellijke Actie 3: Oprichting Permanente Commissie Beleid

6Yg`]gdi bh(s

Goedkeuring voorstel veranderingstraject cultuur en governance via werkgroepen

## Bijlage: Beschrijving van de werkgroepen

### D]^Yf`%à`9Yb`W`hi i f`j Ub`j YfV]bX]b[ s

*We streven naar een organisatiecultuur van samenwerking, van spreken met elkaar, niet over elkaar, in open dialoog en intern debat. Dit is enkel mogelijk in een veilige omgeving, waar vertrouwen de basis vormt van de samenwerking. Een dergelijke organisatiecultuur is noodzakelijk om de eenheid van Natuurpunt te versterken.*

S

K Yf\_[fcYd`%`GUa`Ybk`Yf\_]b[`Yb`j`YfV]bXYbXY`Wta`a`i`b]WWh]Ys

De werkgroep onderzoekt minstens onderstaande onderwerpen en werkt acties uit die hier een antwoord op geven.

→`<`cY`Vci`k`Yb`k`Y`j`Yf`fci`k`Yb`/`]bghU`YfYb`k`Y`YYb`j`YfV]bXYbXY`Wta`a`i`b]WWh]Y3s  
Impact van heldere afspraken, consequente opvolging en terugkoppeling  
Processen of trajecten van intern debat in een veilige omgeving om neuzen in dezelfde richting te zetten; bijvoorbeeld over de kernwaarden van Natuurpunt  
Creëren van gedeelde taal

→`<`cY`VYk`U`Yb`k`Y`X`YnY`gUa`Ybk`Yf\_]b[gW`hi`i`f`3s  
Deontologische code: toevoegen wat de consequenties zijn en hoe hier over gewaakt wordt. Dit is ook het onderwerp van Cba ]XXY`^`^`Y`5W]Y`%s  
8Ycbhc`c[ ]gW`Y`WtXY`Yb`UbX`Uj`]b[ "Dit voorstel ligt al ter stemming voor op de AV van december 2018.

Mogelijke acties zijn een langdurig traject over de kernwaarden van Natuurpunt, met als orgelpunt het twintigjarig bestaan van de vereniging in 2021. Ook de kernachtige formulering van de missie en visie van Natuurpunt behoort tot de mogelijkheden, zodat iedere Natuurpunter die makkelijk kan onthouden, benoemen en uitdragen.

### D]^Yf`&`à` ;`cj`YfbUbW. `XY`5`[`Ya`YbY`j`Yf[`UXYf]b[`žXY`F`UXYb`j`Ubs`6Yghi`i`f`Yb`Y`h`a`UbU[`Ya`Ybhj`Ub`BUhi`i`fdi`bhs

*We zorgen ervoor dat de bestuurlijke organen van Natuurpunt (de Algemene Vergadering, de Raden van Bestuur en het management) zo zijn samengesteld en functioneren, dat de eenheid van de vereniging wordt versterkt. Binnen de volgende drie werkgroepen wordt gewerkt volgens 5 principes uit de Code Goed Bestuur die verplicht gevolgd moet worden door Natuurpunt CVN vanuit de overheidsvereisten van de culturele sector. In de werkgroepen wordt ook rekening gehouden met maximale inspraak en betrokkenheid van de basis en plaats voor ervaring, expertise en vernieuwing.*



Df]bVydYgj Ub ; cYX'6Ygri i f'fhcU'gX]Y'j UbUZ'&\$&%(Y'XYb'j ccf'BUhi i fdi bh7J Bts

I. De rol en bevoegdheden van alle 3 de bestuursorganen staan ten dienste van de doelstellingen en de missie van de organisatie. Ieder orgaan heeft eigen, duidelijk afgebakende taken.

II. De bestuursorganen leggen verantwoording af aan elkaar. Het principe van checks and balances staat hierbij centraal.

III. De bestuursorganen werken transparant en houden elkaar in voldoende mate op de hoogte van hun werking en beslissingen.

IV. De samenstelling van de bestuursorganen gebeurt zorgvuldig in functie van de doelen en de missie van de organisatie en van de rol die de bestuursorganen binnen de organisatie vervullen. (Dat kan gaan over competenties, gender, leeftijd, duur mandaten...)

V. De bestuursorganen erkennen het belang van de interne en externe stakeholders. Bij de strategische beslissingen houden de bestuursorganen rekening met deze stakeholders.

K Yf\_[fcYd'&.j YfghYf\_]b[ ]bgdfUU\_ Yb VUg]gXYa cWUh]YV]^BUhi i fdi bh

*De Algemene Vergadering is het hoogste orgaan van Natuurpunt. Zij staat in voor de controle en de goedkeuring van het gevoerde beleid en de strategische lijnen.*

*Deze werkgroep schrijft voorstellen over de versterking van de basisdemocratie van Natuurpunt. Dat moet gebeuren door de betrokkenheid van stemgerechtigde leden te verhogen. Zo versterken we de link tussen wat lokaal en nationaal gebeurt en verzekeren we inspraak bij de vorming van de standpunten, strategieën en visie van de vereniging.*

*Daarnaast evalueren ons huidige model en bekijken of een update, of aanvullende inspraakmethodes opportuun zijn, zoals technologie om snel en op een democratische manier kennis, expertise en meningen te verzamelen uit ons netwerk.*

Hoe realiseren we dat?

De werkgroep die hierrond werkt, onderzoekt minstens volgende onderwerpen en werkt acties uit die hier een antwoord op geven:

→ < cY'\_i bbYb XY'ghYa [ YfYVh] [ XY''XYb'ca 'i b'fc'V]^XY'W'bf'c'Y'Yb XYs [ cYX\_Yi f] b[ 'j Ub \Yh[ Yj cYfXY'VY'Y]X'VYhYf'cdbYa Yb3s

Duidelijkheid rond rol en bevoegdheid van de Algemene Vergadering en de stemgerechtigde leden

Goed informeren over beslissingen die door de Algemene Vergadering worden genomen

## Vergroten van de betrokkenheid van de stemgerechtigde leden

→ < cYj YfghYf\_Yb k Y'cbg\i ]X][ Y ]bgdfUU\_a cXY`a Yh\Yhicc[ 'cd'XY\i ]X][ Ys a UUhgW UddY`]^\_Y`hfYbXg3s

Onderzoeken van alternatieve inspraakvormen en hun toepasbaarheid op Natuurpunt. Die inspraak kan via gesprek en mondeling overleg, maar ook via digitale technologie, die toelaat om snel en op een democratische manier kennis, expertise en meningen te verzamelen.

s

K Yf\_[ fcYd` . J YfghYf\_]b[ '5`[ Ya YbY'F UUX`j Ub`6Yghi i f# UXYb`j Ub`6Yghi i f s

s

*De Algemene Raad van Bestuur bepaalt het beleid en de strategie vanuit het geheel van de vereniging (in samenwerking met de directie) en waakt erover dat deze strategie ook gevolgd wordt. Ze waakt over de eenheid van Natuurpunt.*

### Hoe realiseren we dat?

De werkgroep die hierrond werkt, onderzoekt minstens volgende onderwerpen en werkt acties uit die hier een antwoord op geven:

→ < cYj YfghYf\_Yb k Y'XY`k Yf\_]b[ `j Ub`XY`5`[ Ya YbY'F UUX`j Ub`6Yghi i f 3s

Vergadertechnische versterking.

Hoe zetten we de sterke werking, met meer inspraak en betrokkenheid, van deelraden en commissies over naar de Algemene Raad?

Jaarlijkse evaluatie werking Raad van Bestuur.

Samenstelling RvB: moeten/mogen externe adviseurs zetelen in RvB? Hoe combineren we vernieuwing en verbreding met ervaring? Beperking van mandaten in tijd, volgens een rotatiesysteem?

→ < cYj Yf\ci Xh'XY`5`[ Ya YbY'F UUX`j Ub`6Yghi i f`n]W`hch'XY`f UXYb`Ybs

W`a a ]gg]Yg3s

Nog duidelijkere rolomschrijving

Vertegenwoordiging van deelraden en commissies in Algemene RvB

Decumul-regel invoeren. Dit is het onderwerp van Cba ]XXY`]^\_Y`5W]Y`&s

8YW`a i`j Ub`VYghi i fga Ub`XUHYb`"Zo geven we kansen aan vernieuwing binnen de Raden van Bestuur en wordt machtsconcentratie vermeden.

→ K`Y`\_Y`fc`n]Yb`k`Y`j`ccf`XY`j`ccfn]hhYf`3s

Deze rol is een sleutelrol want hij houdt - samen met de Algemeen Directeur - de vereniging samen.

Verbindend leiderschap

De voorzitter vormt een tandem met de Algemeen Directeur

Bepaalt de agenda van de Algemene Raad van Bestuur, in overleg met de directie/staf/voorzitters deel-vzw's

Zorgt ervoor dat de vergaderingen vlot verlopen, dat iedereen aan bod komt

Bewaakt de deontologische code en de eenheid van Natuurpunt

Moet dit een dossierkenner zijn of eerder een manager die mensen kan doen samenwerken?

Taakstelling voorzitter afstemmen op taakstelling Algemeen Directeur

→ ' < cY ' i bbYb ' k Y ' XY ' Yf ' \_Ybb ]b [ ' Yb ' VYhf c \_ \_Yb \ Y ] X ' j Ub ' XY ' ]bX ]j ] Xi Y ' Ys  
VYgh i fXYfgj Yf [ fchYb3s

s

Onthaal voor nieuwe bestuurders: wegwijs binnen de RvB: rechten, plichten, mandaten, etc.

Opleiding, opvolging & ondersteuning

Erkenning en waardering van ieders rol

K Yf \_ [ f cYd ' ( . ' J Yf ghYf \_ ]b [ ' ghUZk Yf \_ ]b [ s

*De staf (= directieraad van Natuurpunt) staat in voor het vertalen en uitwerken van de strategische lijnen van de RvB in een operationeel werkingsprogramma (in overleg met de RvB). We willen naar een optimale samenstelling en versterking werking staf, waar elk staflid en elke leidinggevende zich bekwaamt in verbindend leiderschap.s*

s

Hoe realiseren we dat?

De werkgroep die hierrond werkt, onderzoekt minstens volgende onderwerpen en werkt acties uit die hier een antwoord op geven. Deze werkgroep bereidt verschillende scenario's uit om voor te leggen bij het aantreden van een nieuwe Algemeen Directeur.

→ ' < cY ' j Yf ghYf \_Yb ' k Y ' XY ' k Yf \_ ]b [ ' j Ub ' XY ' ghUZ3s

Moeten leidinggevende inhoudelijk 'kraks' zijn? Of moeten ze voornamelijk leiding kunnen geven, mensen kunnen aansturen op een begeesterende en waarderende manier?

Samenstelling: Moeten we komen tot een beperkte inhoudelijke staf / directiekader, die krachtig, maar in overleg met elkaar beslissingen neemt, steeds met het belang van Natuurpunt als één vereniging in het achterhoofd? Inbouwen jaarlijkse evaluatie stafwerking (als orgaan)

→ ' < cY ' n ]Yb ' k Y ' XY ' f c ' ' j Ub ' XY ' 5 ' [ Ya YYb ' 8 ] fYVWYi f 3s

De Algemeen Directeur speelt een sleutelrol. Hij houdt - samen met de voorzitter - de vereniging samen.

Verbindend leiderschap, in tandem met de voorzitter

De Algemeen Directeur zorgt ervoor dat de werking van het professioneel kader goed verloopt. Hij delegeert taken en verantwoordelijkheden en toont hier ook appreciatie voor. Hij zorgt voor empowerment, laat mensen dingen doen die ze graag doen en waar ze goed in zijn. Moet dus ook kunnen loslaten.

Bewaakt steeds de deontologische code en de eenheid van Natuurpunt  
 Zorgt samen met de directie voor het operationele en denkt mee met de RvB  
 over de strategie  
 Moet de Algemeen Directeur een dossierkenner zijn of moet hij vooral kunnen  
 managen?

K Yf\_[fcYd'' / ('gUa Yb. XY'gUa Ybk Yf\_]b[ 'hi ggYb '5`[Ya YbY'Fj 6 Yb 'ghUZs

*De staf en de RvB vormen samen een sterke tandem, waarin rollen en taken duidelijk  
 afgebakend zijn en waar er vertrouwen is om om te gaan met grijze zones die hier steeds  
 zullen blijven bestaan. Het team staf & Algemene RvB houdt samen steeds de eenheid en  
 de doelen van de vereniging in zijn geheel voor ogen.*

Hoe realiseren we dit?

De twee werkgroepen die rond versterking RvB en versterking staf werken, komen op  
 vaste tijdstippen bij elkaar. Ze onderzoeken minstens volgende onderwerpen en  
 werken acties uit die hier een antwoord op geven.

→K UUF ``][ hXY'gWY]X]b[ g]'b 'hi ggYb 'ghf UHY[ ]gWY Yb 'cdYfUh]cbY`Ys  
 k Yf\_nUUa \XYb3s

Het professionele kader houdt zich bezig met het operationele, ondersteunt,  
 adviseert, maar denkt ook mee. Iedereen moet het gevoel hebben dat zij of hij  
 ertoe doet.  
 Duidelijkheid voor het geheel van Natuurpunt door het samen uitwerken van  
 een organisatiebreed meerjarenbeleidsplan. Daarin ontmoeten strategische en  
 operationele doelstellingen elkaar.

→< cY'n]h\Yh'a YhUUbgri f]b[ g]'bYb j Ubi ]hXY'fKYY'ŁfUXYb Yb 'XY'dfcZYgg]cbY`Ys  
 a YXYk Yf\_Yfg'f]bW''ghUZ YXYbŁ3s

Een bestuurder heeft het recht zich te informeren bij de professionele  
 medewerkers, maar niet om instructies of bevelen te geven aan professionele  
 medewerkers. Dit wordt ook al behandeld in Onmiddellijk Actie 1,  
 Moet het voorzittersoverleg niet herbekeken worden? Moet het aankoopcomité  
 niet herrekenen worden?

Moeten de inhoudelijke werkingsvelden waar geen RvB tussenzit, niet ook een  
 PC krijgen, vb PC Beleid, op die manier wordt het overleg tussen staf en RvB  
 ook daar beter op elkaar afgestemd. Dit is het onderwerp van Cba ]XXY``^\_Ys  
 5W]Y'' ''8Y'DYfa UbYbhY'7ca a ]gg]Y'6Y`Y]Xs

s  
 s  
 s

→A cYhVYk Y[ ]b[ '! [Yn]Yb j f]'k ]``][ Yfgk Yf\_]b[ 'XY'VUg]g] cfa hj Ub 'XY'\Y`Ys  
 k Yf\_]b[ j Ub 'BUhi i fdi bh!' [YYb [fchYfY Yb j YfV]bXYbXY'fc`\_f]^[ Yb ]b 'XYS  
 j YfYb][ ]b[ 'fYj Ybhi Y` j ]U'YYb 'Yi hfU]b\ci XY] ^\_ k Yf\_]b[ gj Y`XŁ3s

Ervoor zorgen dat het Natuurpunt-verhaal zowel extern als intern leeft. Hier kan zeer veel inhoudelijks rond gebeuren. Naast de 4 andere werkingsvelden is dit zeer belangrijk.

De verbinding leggen tussen de werkingsvelden en diensten en hier de eenheid van de vereniging mee ondersteunen.

S

→ < cYj YfghYf\_Yb'k Y'XY'gZYYf j Ub'gUa Ybk Yf\_]b[ 'Yb'ghY''Yb'k Y'XY'YYb\Y]X j Ubs  
BUhi i fdi bhj ccfcd3s

Belang van contact, van te weten met welke mensen je samenwerkt:  
mogelijkheden van formele en informele contacten en samenwerkingen?  
Inhoudelijke samenwerking organiseren rond missie & visie, waarden.