



natuurpunt

Horizon 2028

Geïntegreerd werkingskader voor Natuurpunt

Versie voorgelegd aan de Algemene Vergadering van 22 april 2023

Inhoud

1	Inleiding	4
1.1	De aanleiding voor Horizon 2028	4
1.2	Hoe dit plan tot stand kwam	5
1.3	Een ambitieuze visie. Een onvoorspelbare toekomst.	5
1.4	Horizon 2028 bouwt voort op een rijke geschiedenis.....	6
1.5	Horizon 2028 is een plan voor alle Natuurpunten	7
1.6	Horizon 2028 uitvoeren en bijsturen	8
1.7	Wat is Horizon 2028 niet.....	9
2	Impact in 2050 en 2035	11
3	Het strategisch kader: Horizon 2028	14
4	De strategische ontwikkelingen	15
4.1	10.000 ha extra beheren. Een verdubbeling van de groei. Onze bijdrage aan klimaatadaptatie	15
4.2	Meer burgers hebben oog voor de natuur.....	17
4.3	Groeien met 50.000 extra leden	18
4.4	Veel nieuwe vrijwilligers voelen zich thuis binnen de vrijwilligersgroepen van Natuurpunt. Er is meer zorg voor die groepen zodat meer mensen zich gesterkt voelen specifieke mandaten op te nemen.	19
4.5	Natuurpunt realiseert een sterke groei van de financiële middelen via fondsenwerving, alternatieve verdienmodellen en financiering voor wat vandaag al gebeurt (o.a. als ecosysteemdienst).....	20
4.6	Een proactieve invloed die zorgt voor doorbraken. De achterban mobiliseren	21
4.7	Natuurpunt wordt erkend als hét expertisecentrum voor natuurbeheer en biodiversiteit.	22
5	De hefbomen	23
5.1	Door de interactie tussen professionele en vrijwillige medewerkers verder te professionaliseren is er betere ondersteuning van, samenwerking met én meer kansen voor vrijwilligers	23
5.2	Een krachtig directieteam en efficiënte organisatiestructuur	24
5.3	Moderne ICT-systemen	25
5.4	Investeren in de ondersteuning, de ontwikkeling en het welzijn van de professionele medewerkers. Een kerntaak van elke leidinggevende.....	26
5.5	Performant financieel beheer als basis om te durven investeren in de groei	27
6	De niet-strategie.....	28
6.1	De niet-strategie in de ontwikkelingen	28
6.2	De niet-strategie in de hefbomen	29

1 Inleiding

1.1 De aanleiding voor Horizon 2028

Op 14 maart 2022 lanceerde Natuurpunt haar toekomstvisie: [Natuur in het Hart – Vlaanderen in 2050](#). Een ambitieuze visie op het toekomstig Vlaams landschap, in harmonie met de natuur.

Om die toekomstvisie te kunnen realiseren, was er nood aan een gemeenschappelijk werkingskader op middellange termijn: ‘Hoe organiseren we ons om de toekomstbeelden te kunnen realiseren?’

De bestaande werkingsprogramma’s voor de Natuurpunt-deelzvw’s zijn inhoudelijk sterk. Wat ontbrak was afstemming: welke krachten bundelen we om (nog) meer maatschappelijke impact te realiseren? Daarnaast was er nood aan een investeringsplan en meerjarenbegroting voor de Unie Natuurpunt.

Het directieteam¹ van Natuurpunt stelde volgende cruciale vragen bij de start van het overlegproces:

- Welke **MAATSCHAPPELIJKE ROLLEN** zullen we binnen Vlaanderen en Brussel zelf opnemen om de toekomstbeelden te realiseren?
- Welke **AMBITIEUZE DOELEN** moeten we ons dan stellen tegen wanneer?
- Hoe kan de **LEIDING** van een groeiende organisatie zich **KWALITATIEF EN EFFICIËNT ORGANISEREN** zonder de bestaande juridische structuren en het bestaande subsidiariteitsprincipe in vraag te stellen?
- Hoe kunnen we de **SAMENWERKING OVER DE DIENSTEN HEEN** verbeteren
- Wat is onze **FINANCIËLE STRATEGIE**?
- Hoe behouden en **VERSTERKEN** we ons **MENSELIJK KAPITAAL** (medewerkers en vrijwilligers)?



¹ Directieteam = overleg van de directeurs van de verschillende vzw’s, diensthoofden beleid en communicatie onder leiding van de algemeen directeur.

1.2 Hoe dit plan tot stand kwam

Om Horizon 2028 op te stellen werd een planningsteam samengesteld dat bestond uit afgevaardigden vanuit de besturen van de Natuurpunt-deelzw's, enkele directieteamleden en professionele medewerkers met specifieke expertise. In september 2022 kwam het planningsteam voor het eerst samen. 15 sessies lang heeft het nagedacht, gediscussieerd en verschillende thema's uitgediept, het was de spreekwoordelijke locomotief van het overlegproces.

Vrijwilligers zijn het hart van de Natuurpunt-werking en hun stem is essentieel om een goed werkingskader te kunnen ontwikkelen. Op de Algemene Vergadering van 3 december 2022 werden gesprekstafels georganiseerd met meer dan 120 vrijwilligers om hun voornaamste uitdagingen en behoeftes te inventariseren. Die inbreng is een belangrijke basis voor Horizon 28.

De professionele medewerkers op het hoofdkantoor werden betrokken via een (beperkte) bevraging én er werd tweemaal in gesprek gegaan met de full staf: een groep leidinggevenden die verbonden zijn aan het hoofdkantoor.

In totaal gingen we meer dan 100 uur in gesprek. Het planningsteam is ervan overtuigd dat er een goed evenwicht gevonden is tussen het creëren van betrokkenheid en het beperken van de grootte van het kernteam om het schrijven van de tekst mogelijk te maken.

De begeleiding van dit alles gebeurde door Sabine Craenen en Koenraad Depauw van Strategies And Leaders cv.

1.3 Een ambitieuze visie. Een onvoorspelbare toekomst.

De Natuurpunt-visie op een natuurrijk Vlaanderen in 2050 is helder. Die visie is erg ambitieus en zal niet zonder slag of stoot gerealiseerd worden. De context van de uitvoering van Horizon 2028 zal er één zijn van steeds snellere en onheilspellende berichten over klimaatverandering, biodiversiteitscrisis, toenemende politieke instabiliteit, polarisering en economische onzekerheid.

Tijdens de besprekingen over Horizon 2028 deed zich een regeringscrisis voor over het stikstofdossier. In Nederland werd de BoerBurgerBeweging uit het niets de grootste partij, een reactie op het stikstofdossier daar. In de pers verschenen artikels over Natuurpunt met titels als 'Duizenden hectaren en miljoenen subsidies: Is Natuurpunt stilaan te machtig?' Natuurpunt en natuur staan onder druk.

Tegelijkertijd zijn er heel veel kansen. Het draagvlak voor natuur is nog nooit zo groot geweest. Nieuwe Europese wetgeving zal een enorme hefboom zijn voor natuurgebied en biodiversiteit in Vlaanderen. 59% van de Vlamingen vindt maandelijks vlot de weg naar onze natuurgebieden. 20% van de bevolking zegt lid te willen worden (iVOX marktbevraging 2022).

In dit plan wordt rekening gehouden met verschillende scenario's voor onze toekomst. Het bevat sterke instrumenten om ons als organisatie wendbaar te kunnen aanpassen aan de vluchtige en onvoorspelbare omgeving waarbinnen Natuurpunt werkt.

1.4 Horizon 2028 bouwt voort op een rijke geschiedenis

In Horizon 2028 zal je vaak lezen dat er ‘meer’ nodig is: meer en veerkrachtige natuur realiseren, meer leden, meer vrijwilligersengagement bij Natuurpunt-groepen en meer financiële mogelijkheden. Natuurpunter² zijn en blijven cruciale actoren om natuur in Vlaanderen en Brussel te realiseren.

Horizon 2028 is een ambitieus groeiplan. Het zou waarschijnlijk comfortabeler zijn om de lat iets lager te leggen. Natuurpunter hebben de voorbije decennia altijd grote verantwoordelijkheid genomen over onze natuur. De urgentie van de biodiversiteitscrisis, onze liefde voor de natuur, ons verantwoordelijkheidsgevoel, de kansen die er zijn én onze ambitieuze visie op de toekomst maken dat Horizon 2028 alleen maar ambitieus kan zijn.

Horizon 2028 bouwt verder op de fundamenten van Natuurpunt:

- Natuurpunt verenigt mensen die opkomen voor natuur en biodiversiteit in groepen. Natuurpunt motiveert en ondersteunt burgers zodat zij zich samen als groep actief kunnen inzetten op lokaal, regionaal en gewestelijk niveau. Deze **vrijwilligers** zijn het kloppend hart van Natuurpunt.
- Natuurpunt neemt zelf het voortouw in natuur, biodiversiteit en landschappelijke kwaliteit.
- Natuurpunt is een belangrijk middel om natuur op te volgen, te behouden en te realiseren. De Natuurpunter zelf beschermen de natuur, voor en door de gemeenschap.

² Natuurpunter = iedereen die zich inzet voor Natuurpunt: als vrijwilliger of als professionele medewerker of beide.

1.5 Horizon 2028 is een plan voor alle Natuurpunters

Horizon 2028 is een plan voor alle Natuurpunters. Doel is de neuzen in dezelfde richting te krijgen en iedereen te motiveren de gemeenschappelijke focus uit te voeren. Dat is nodig om natuur in het hart van Vlaanderen te kunnen realiseren. De steun en inspanning van de duizenden huidige vrijwilligers én de vele nieuwe vrijwilligers die we zoeken is essentieel om Horizon 2028 te kunnen realiseren. Dat lukt enkel als Natuurpunters beter en meer afgestemd samenwerken. Vrijwilligers moeten meer 'ontzorgd' worden door een sterke inbedding in de Natuurpunt-vrijwilligersgroepen en een betere wisselwerking met professionele medewerkers.

In volgende hoofdstukken wordt duidelijk dat het professioneel kader een grote rol heeft in de uitvoering van Horizon 2028 omdat het voortbouwt op de bestaande beleidsplannen van Natuurpunt-deelzw's van de Unie. Horizon 2028 is geen 'totaalplan' voor de Unie³ én haar juridische entiteiten, daarvoor lijken er bepaalde werkingsvelden te ontbreken. Horizon is **wel** de gemeenschappelijke focus van de Unie Natuurpunt voor de toekomst: wat gaan we samen doen, hoe bundelen we de krachten voor een grotere maatschappelijke impact voor natuur en klimaat?

De verschillende Natuurpunt-deelzw's zullen in de komende jaren nieuwe strategische plannen ontwikkelen omdat deze vaak gekoppeld zijn aan subsidies. In het verleden deden zij dat los van elkaar en zonder richting van de Unie. Dat zal vanaf nu anders zijn. Horizon 2028 is voor elk nieuw strategisch plan van elke Natuurpunt-deelzw of dienst een belangrijke basis, zij het zeker niet de enige. Ook in de toekomst zal elke Natuurpunt-deelzw of dienst nog de vrijheid en ruimte hebben haar eigen doelstellingen te ontwikkelen, zolang die niet in tegenspraak zijn met het overkoepelende plan.



³ Unie Natuurpunt = samenwerkingsverband van Natuurpunt vzw, Natuurpunt Beheer vzw, Natuur- en Landschapszorg vzw, Natuuracademie vzw, Natuurpunt Studie vzw met bijhorende vrijwilligersgroepen.

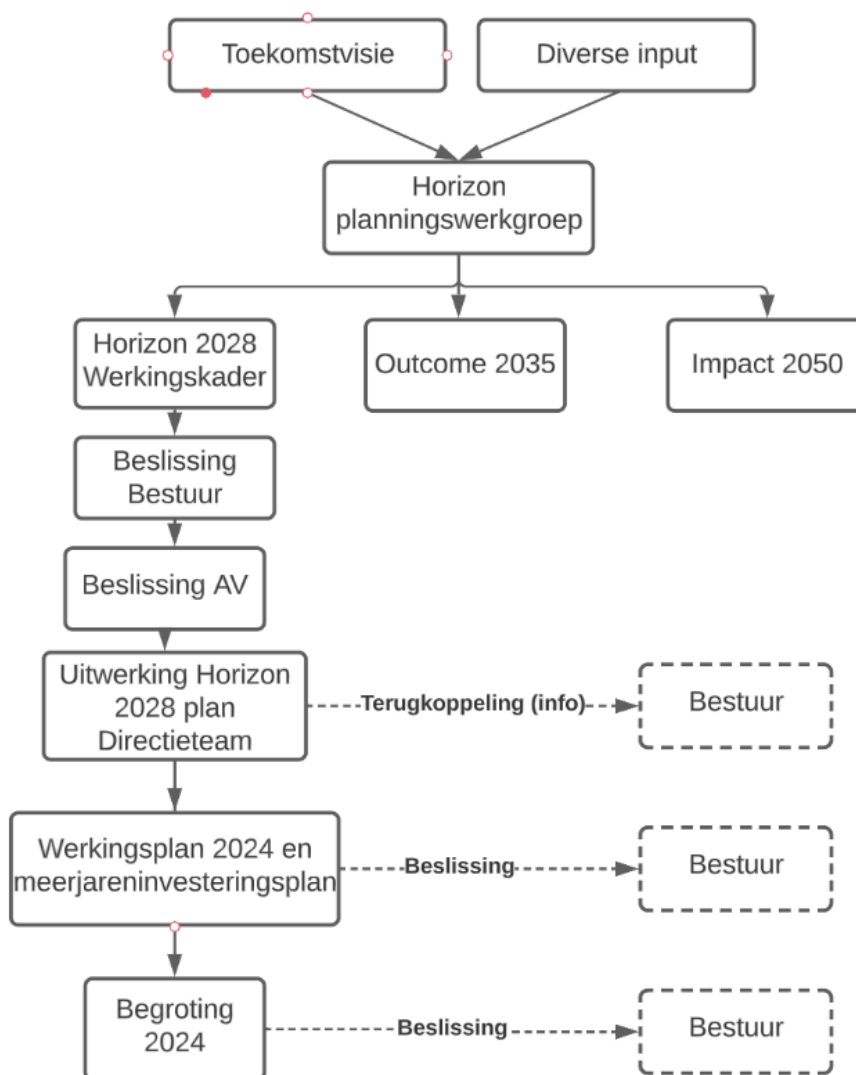
1.6 Horizon 2028 uitvoeren en bijsturen

Na de principiële goedkeuring van Horizon 2028 door de AV:

1. Zal de algemeen directeur en het directieteam de principes van Horizon 2028 verder concretiseren en prioriteren.
2. Zullen er meetbare indicatoren ontwikkeld worden om de realisatie van het plan nauw op te volgen.
3. Op basis van de prioriteiten wordt een financieel investeringsplan en meerjarenbegroting opgesteld.

Elk strategisch plan heeft monitoring en bijsturing nodig. De algemeen directeur zal met regelmaat rapporteren aan het bestuur. Indien nodig, zal er in interactie met het bestuur bijgestuurd worden, zonder de hoofdlijnen van Horizon 2028 opnieuw in vraag te stellen.

In onderstaand schema zie je hoe de afstemming met het bestuur van Natuurpunt vzw voor de opvolging van Horizon 2028 zal verlopen.



1.7 Wat is Horizon 2028 niet

- Een plan dat ‘verplichtingen’ oplegt aan de Natuurpunt-vrijwilligersgroepen. Vrijwilligersgroepen werken autonoom, ingebed in de overkoepelende werking van de Unie Natuurpunt.
- Een plan dat minutieus uitstippelt wat de Unie Natuurpunt als geheel de komende jaren gaat doen.
- Een plan waarbij alle acties opstarten op 1 januari 2024 en alles klaar moet zijn op 31 december 2028.
- Een plan dat tot in detail op de letter zal worden uitgevoerd, ook als de context verandert.

In de volgende hoofdstukken leggen we de krijtlijnen vast voor de gemeenschappelijke inzet van de Unie Natuurpunt om de toekomstbeelden ‘Natuur in het hart’ te kunnen realiseren. Zo zorgen we als Natuurpunters voor meer ‘natuur voor iedereen’.



Natuurpunt realiseert maatschappelijke impact voor natuur en klimaat

2 Impact in 2050 en 2035

Impact in 2050: 'Natuur in het hart'

Er is een ongeziene biodiversiteits- en klimaatcrisis en het is alle hens aan dek om die crisissen af te wenden en te keren. Met de toekomstbeelden 'Natuur in het hart' toont Natuurpunt de weg vooruit. In 2050 moet 30% van Vlaanderen, Brussel en de Noordzee uit florerende natuur met een hoge biodiversiteit en aaneengesloten en verbonden habitats bestaan. In 2050 leeft de mens terug in harmonie met de natuur, wat voor grote uitdagingen zorgt op vlak van wonen, landbouw, industrie, energie, mobiliteit en klimaat. Er is nood aan natuur inclusieve en circulaire oplossingen, gebaseerd op meer natuur.

Natuurpunt gelooft dat deze natuurinclusieve samenleving maar kan bestaan als elke mens in Vlaanderen, ongeacht leeftijd, woonplaats of afkomst, een plaats vindt in die samenleving en er op heel eigen wijze toe kan bijdragen. Dit uitgangspunt is een essentieel onderdeel van onze vereniging, in het verleden en de toekomst.



**VLAANDEREN IN
2050**

Welke maatschappelijke effecten willen we bereiken in 2035?

Om onze impact in 2050 te kunnen realiseren, willen we tegen 2035 vijf maatschappelijke effecten realiseren.

- **Draagvlak creëren:** veel meer burgers, uit een breder en diverser deel van de samenleving, engageren zich persoonlijk om de natuur te beschermen en de biodiversiteitscrisis af te wenden. Dat kan los van een eventueel engagement voor Natuurpunt.
- **De vereniging Natuurpunt uitbouwen:** er zijn veel meer Natuurpunters nodig. Burgers uit een breed en divers deel van de samenleving die zich thuis voelen bij onze organisatie en zich als lid of vrijwilliger engageren in een Natuurpunt-vrijwilligersgroep.
- **Natuur beheren:** een aanzienlijk deel van die toekomstige florerende natuur zal moeten gerealiseerd worden in erkende natuurreservaten type 4. Daarom levert Natuurpunt een cruciale bijdrage in de volgende decennia aan de realisatie van 100.000 hectare (doel tegen 2050) hoogkwalitatief en duurzaam natuurgebied (erkend natuurreservaat type 4), al dan niet in samenwerking met andere spelers. Zo dragen we ook bij aan klimaatadaptatie
- **Andere actoren in beweging brengen:** Natuurpunters kunnen niet alles doen. Daarom zorgen we ervoor dat economische sectoren, zoals de bedrijfs- en landbouwsector en andere terreinbeherende organisaties natuur(herstel) realiseren en ondersteunen.
- **Het beleid beïnvloeden:** de komende jaren zijn cruciaal. Om de biodiversiteitscrisis te keren, voldoende natuur te realiseren en ons aan te passen aan de klimaatverandering, willen we dat de overheid systemische veranderingen doorvoert via wetgeving, implementatie en handhaving.



**Waar zetten we
samen op in
richting 2028?**

3 Het strategisch kader: Horizon 2028

Horizon 2028 bevat **zeven strategische ontwikkellijnen** waar we als Unie Natuurpunt naar de buitenwereld toe op focussen. Dit zijn de zaken die we in de buitenwereld, in de maatschappij te realiseren hebben tegen 2028:

1. Natuurpunters streven naar het beheer van **10.000 ha extra natuurgebied type 4**. Dit vereist een verdubbeling van de jaarlijkse groei. Niet enkel voor biodiversiteit, ook voor het klimaat.
2. **Meer burgers hebben oog voor de natuur** door een sterke stijging van ons bereik.
3. **Natuurpunt groeit met 50.000 leden**. De gemiddelde leeftijd van onze leden daalt.
4. **Veel nieuwe vrijwilligers** voelen zich thuis binnen de vrijwilligersgroepen van Natuurpunt. Er is meer zorg voor die groepen zodat meer mensen zich gesterkt voelen specifieke mandaten op te nemen.
5. Natuurpunt realiseert een **sterke groei van de financiële middelen** via fondsenwerving, alternatieve verdienmodellen en financiering voor wat we vandaag al doen. De insteek ecosysteemdienst wordt verkend.
6. Natuurpunt oefent **proactieve invloed uit op het beleid** die zorgt voor doorbraken en aarzelt niet om de achterban hiervoor te mobiliseren.
7. Natuurpunt staat gekend als **hét expertisecentrum voor natuurbeheer en biodiversiteit**.

Om deze ontwikkellijnen te kunnen realiseren is er nood aan **hefbomen**. Dat zijn zaken die organisatorisch, in onze binnenwereld, kunnen verbeteren. Deze zijn:

1. De interactie en **samenwerking tussen professionele en vrijwillige medewerkers** verder professionaliseren
2. Een **krachtadig directieteam** en efficiënte beslissings- opvolgings- en organisatiestructuur
3. Investeren in **ICT-systemen**
4. Investeren in personeel en **leiderschap**
5. **Performant financieel beheer** dat mogelijkheden creëert om te kunnen investeren in groei.

4 De strategische ontwikkellijnen

4.1 10.000 ha extra beheren. Een verdubbeling van de groei. Onze bijdrage aan klimaatadaptatie

Natuurpunters streven in 2028 naar 10.000 ha extra natuur in beheer bij Natuurpunt. Voorbije jaren had Natuurpunt vooral meewind, o.a. door de coronacrisis, maar we bereiden ons voor op meer tegenwind.

Nog voor de verkiezingen van 2024 stelt Natuurpunt proactief aan de Vlaamse overheid een sterke aanpassing voor van de regelgeving voor de aankoop en het beheer van natuurgebied type 4. Deze aanpassingen moeten zorgen voor doorbraken: hogere en snellere financiering die ons in staat stelt sneller aankopen te doen en het beheer uit te voeren. Dit ook om vrijwilligers meer kansen geven, o.a. door een verbetering van de professionele ondersteuning en een daling van de administratieve last.

Natuurpunt houdt rekening met het scenario dat de overheid zich terugtrekt rond de thema's natuur en biodiversiteit en meer afstand neemt van Natuurpunt en haar maatschappelijke invloed. Daarbij zullen de verkiezingen en het debat in de aanloop daarvan cruciaal zijn. Onze reactie zal offensief zijn. Natuurpunt bereidt vandaag tactieken voor om meer draagvlak uit te bouwen voor natuur en biodiversiteit, ook in een sterk gepolariseerd debat.

Tenslotte is er de uitdaging van een derde scenario: dat waarbij de realisatie van natuur meer en meer wordt uitgevoerd door andere actoren dan Natuurpunters, gebruik makend van de huidige wetgeving, vooral voor lagere natuurkwaliteit. Daarom is het belangrijk te blijven investeren in het samenwerken met alle mogelijke actoren die bijkomende natuur via verwerving en natuurbeheer type 4 willen realiseren en de kwaliteit bewaken. Natuurpunt stelt zich hiertoe op als een open netwerk.

De overheid heeft een belangrijke rol, maar het is belangrijk voldoende zelfstandig te kunnen werken. Natuurpunt realiseert zelf nieuwe financieringssystemen voor de aankoop van natuurgebied. Daarbij denken we o.a. aan een coöperatief rollend fonds dat de liquiditeitspositie van de hele groep versterkt én zowel prefinanciering als restfinanciering van de aankopen kan verzekeren. Natuurpunt mobiliseert burgers en bedrijven om te participeren, bijvoorbeeld via obligaties in dit fonds. Zo dragen ze bij aan de realisatie van natuurgebied.

Onze gebieden nemen het voortouw om de klimaatcrisis te kenteren via 'nature based solutions' en door robuuste natuurlijke klimaatbuffers te realiseren. Natuurpunt ontwikkelt hiertoe een breed gedragen project waarbij we focussen op de grote klimaatadaptatievraagstukken als vasthouden en opvangen van water, natte natuur, veenherstel, tegengaan van verhitting, ...

Natuurgebieden worden gepromoot als natuurlijke klimaatbuffers en er worden specifieke projecten opgezet met behulp van nieuwe financieringsinstrumenten als de Blue deal. We zoeken hiervoor verdere financiering. We maken zorgvuldig de afweging of biodiversiteitsdoelen en klimaatadaptatiedoelen gecombineerd kunnen worden.

Daarnaast pleit Natuurpunt voor een groene tax shelter en experimenteren we met andere juridische modellen voor aankoop daar waar ons huidige aankoopmodel niet inzetbaar is.

Naast natuur in het landelijk gebied stimuleren we Natuurpunt-vrijwilligersgroepen om in grotere steden 'Natuurgebied in de stad' te realiseren. Dat is goed voor de lokale biodiversiteit, de leefbaarheid van het stedelijk milieu, de biodiversiteit, maar ook voor de diversiteit, o.a. bij het ledenbestand.

Natuurpunt brengt opnieuw de natuurverwevingsprojecten op tafel.

Tenslotte onderzoeken we de mogelijkheden om als Natuurpunt zelf betrokken te zijn bij landbouwactiviteiten. Dit om goede praktijkvoorbeelden te kunnen stellen waarbij landbouw en biodiversiteit wél hand in hand gaan.



4.2 Meer burgers hebben oog voor de natuur

De natuur heeft draagvlak nodig. Daarom realiseert Natuurpunt de komende jaren een sterke stijging van ons bereik. We blijven ons richten naar het brede publiek via onze campagnes, media, onze activiteiten, apps, publiekswerking en gebieden zodat meer mensen oog krijgen voor de natuur en er zich over verwonderen.

Specifieke aandacht gaat naar mensen die al gevoelig zijn voor natuur of hiervoor vatbaar zijn maar die nog onvoldoende verbonden zijn met onze vereniging. We leiden hen sterker toe naar de huidige activiteiten en vrijwilligersgroepen van Natuurpunt.

Bijzondere aandacht hebben we voor vijf specifieke doelgroepen:

- Sterker dan vandaag wordt ingezet op het bereiken van kinderen (4 - 12 jaar) en hun (groot)ouders. Snuit en de Bushcraft-activiteiten worden gecontinueerd. Samenwerking met jeugdwerkorganisaties die speelpleinen en vakantiecampen organiseren wordt onderzocht. Educatief natuurbeheer naar lagere scholen wordt versterkt. Educatief natuurbeheer willen we op een leuke en laagdrempelige manier bij het brede publiek brengen. Digitale 'gamification'⁴ wordt verder ontwikkeld.
- Om jongeren (12 - 30 jaar) te bereiken, gaat Natuurpunt structurele samenwerkingsovereenkomsten aan met de jeugdbewegingen in Vlaanderen. Dit om samen met hen natuur in combinatie met speelinfrastructuur in een natuurlijke omgeving te realiseren, bij voorkeur in samenwerking met lokale besturen. Natuurpunt heeft oog voor de vrijwillige talenten binnen de leiding van lokale jeugdbewegingen.
- Natuurpunt maakt werk van nabije natuur door in te zetten op natuur.plekken, zowel in de stad als erbuiten.
- Natuurpunt zet fundamentele stappen inzake diversiteit door ons in eerste instantie te richten op mensen met een hart voor de natuur van etnisch diverse afkomst. Daartoe hebben we ons als vereniging aan te passen, onszelf op te leiden en de representatie in het professionele team te realiseren, o.a. bij de eerstelijnsmedewerkers.
- Natuurpunt doet een grote inspanning om alle inwoners in het landelijk gebied te bereiken. Dit omdat zij veel dichterbij de toenemende polarisering over de invulling van die ruimte. Door in te zetten op dialoog versterken we hen in dit debat. Ook hier experimenteren we met natuur.plekken. In het bijzonder denken we ook aan het bereiken van de kinderen uit het agrarisch milieu.

Deze focus weerhoudt Natuurpunt niet aandacht te blijven hebben voor het bereiken van personen met een kwetsbare positie en te onderzoeken hoe we bestaande drempels kunnen verlagen.

⁴ Gamification = spelprincipes en speeltechnieken integreren in een niet-spelcontext (bv. in burgerwetenschap of 'citizen science' zoals Obsidentify) om menselijk gedrag op een positieve wijze te sturen.

4.3 Groeien met 50.000 extra leden

Om sterk te kunnen groeien, ontwikkelt Natuurpunt een overkoepelend ledenwervingsplan dat de hele Unie Natuurpunt en elke vrijwilligersgroep activeert. Daar zijn zowel financiële middelen als mensen voor nodig. Leden zijn vooral cruciaal voor maatschappelijk draagvlak én voor de werving van nieuwe vrijwilligers. Ledenwerving wordt een taak voor elke Natuurpunter door het op te nemen in het strategisch plan van elke Natuurpunt deelzvw, binnen sleuteldiensten verantwoordelijken aan te duiden en vrijwilligers te versterken via opleiding. Onderdeel hiervan is onderzoek naar differentiatie van lidmaatschapformules en doorbraken door bijvoorbeeld co-lidmaatschap met andere middenveld- en natuurorganisaties.

Om Natuurpunt aantrekkelijker te maken voor potentiële leden, krijgen vrijwilligersgroepen stimulansen om meer laagdrempelige en leuke sociale activiteiten op te zetten en een aanbod aangepast aan gezinnen en -45-jarigen te ontwikkelen.

Een betere - ook administratieve - opvolging van (potentiële) leden zal zorgen voor de grootste doorbraak voor ledenwerving. Het opzetten van een overkoepelend beheer van alle ledendata bij Natuurpunt is daarvoor cruciaal. Er moet ook geïnvesteerd worden in 'nieuwe wervingskanalen' en bestaande wervingskanalen zoals face-to-face moeten geoptimaliseerd worden.

Voor het versterken van de ledenwerving zijn een aantal investeringen nodig die een financiële impact zullen hebben op de organisatie.

4.4 Veel nieuwe vrijwilligers voelen zich thuis binnen de vrijwilligersgroepen van Natuurpunt. Er is meer zorg voor die groepen zodat meer mensen zich gesterkt voelen specifieke mandaten op te nemen.

Een sterke groei van vrijwilligers is noodzakelijk om de maatschappelijke impact van Natuurpunt te vergroten. Kennis over vrijwilligerstypes is belangrijk, om de vrijwilligerswerking aan verschillende noden te kunnen aanpassen. Hiertoe wordt onderzoek opgezet naar profielen de ontwikkeling van persona's en vrijwilligerstypes als onderdeel van een eengemaakt vrijwilligersbeleid voor de Unie Natuurpunt.

In eerste instantie geven we meer nieuwe vrijwilligers de kans zichzelf te ontwikkelen binnen de vrijwilligersgroepen die deel uitmaken van de geledingen⁵ van Natuurpunt. Dat gebeurt geleidelijk aan met interessante en fijne activiteiten. Vrijwilligersgroepen worden gestimuleerd om initiatief te nemen en nieuwe vrijwilligers haalbare en afgebakende taken te laten opnemen zodat deze zich goed ondersteund en thuisvoelen bij Natuurpunt. In het bijzonder investeren we extra tijd in vrijwilligers met een diverse etnisch-culturele achtergrond. Dat doen we om toekomstbestendig te zijn.

Er is meer dan nu aandacht voor het waarderen van elke vrijwilliger, zodat die zich een échte Natuurpunter voelt, welke taak of engagement die persoon ook opneemt.

In de schoot van Natuurpunt-vrijwilligersgroepen wordt ingezet op trekkers-talenten in functie van gemandateerde taken met een grote verantwoordelijkheid zoals bv. verantwoordelijke beheerteam, verantwoordelijke bezoekerscentrum of aankoper. Deze vrijwilligers krijgen geleidelijk meer verantwoordelijkheid, taken en ruimte, zodat ze op termijn mandaat krijgen van de groep.

De gemandateerde vrijwilligers krijgen extra ondersteuning van professionele medewerkers. De gemandateerde vrijwilligers van de toekomst zullen hun engagement voor Natuurpunt vaak zien als een kleiner en flexibel engagement dan vrijwilligers in het verleden soms deden. Daarom moeten we experimenteren met aangepaste modellen, ook voor vrijwilligersfuncties met een officieel mandaat.

Natuurpunt-vrijwilligersgroepen binnen de Natuurpunt-geledingen worden ondersteund in het rekruteren en behouden van nieuwe vrijwilligers. Daarvoor zetten we rekruteringscampagnes op met de hele Unie, en worden bestaande vrijwilligers beter ondersteund en opgeleid in de sociale aspecten om samen te werken met andere vrijwilligers.

Tenslotte willen we ook meer experimenteren met nieuwe groepsmodellen die zorgen voor verbondenheid, met aantrekkelijke taakverdelingen, een realistisch werkvolume en minder formalisme.

⁵ De Natuurpuntgeledingen zijn de afdelingen met hun kernen en beheerteams en de thematische werkgroepen waaronder de studiewerkgroepen.

4.5 Natuurpunt realiseert een sterke groei van de financiële middelen via fondsenwerving, alternatieve verdienmodellen en financiering voor wat vandaag al gebeurt (o.a. als ecosysteemdienst)

Het blijft de hoofdopdracht van dienst marketing om fondsen te werven én iedereen hierbij te stimuleren om bij te dragen. Zij stellen een ambitieus plan op in lijn met de doelen in Horizon 2028. Het nieuwe marketingbeleidsplan dient te worden ontwikkeld in samenspraak met andere diensten zodat deze ook ondersteund worden om aan leden- en fondsenwerving te doen.

Dienst marketing heeft medewerking nodig van alle diensten om sterke fondsenwervende projecten op te pikken, eerder dan dat de organisatie hen fondsenwervende projecten voorschotelt. De prioritaire projecten worden uiteindelijk door het directieteam bepaald op voorspraak van het team Marketing.

Investeren in de uitbreiding van het aantal medewerkers fondsenwerving, in het bijzonder fondsenwerpers met expertise rond legaten is nodig.

Natuurpunt verhoogt de inkomsten via fondsenwerving. Dat doen we zo:

- Inkomsten komen voor een groter aandeel uit giften en in eerste instantie investeren we hard in onze legatenstrategie. We geven daarnaast prioriteit aan een meer professionele opvolging van leden/donateurs via bestaande marketingtechnieken.
- Inhoudelijk testen we andersoortige fondsenwervende projecten dan 'natuuraankopen'. Maar we beseffen dat fondsen werven voor natuur in eigen streek een heel sterk concept blijft.
- Door beter samen te werken met de dienst planning en projecten, kan de dienst marketing beter grote concrete natuurprojecten identificeren om aan te bieden aan grote donateurs en bedrijven, bv. in functie van klimaat- en ecosysteemdiensten zoals CO₂-captatie en 'water replenishment'.

Naast fondsenwerving testen we uit of we via alternatieve businessmodellen meer inkomsten kunnen genereren.

Nieuwe subsidiemogelijkheden voor bestaande activiteiten en ambities worden gezocht: onze dienstverlening aan gemeenten, de 'nature based solutions' die Natuurpunt-gebieden realiseren aan de maatschappij als oplossing voor de klimaatcrisis, onze activiteiten voor jeugd, onze erfgoeddiensten.

4.6 Een proactieve invloed die zorgt voor doorbraken. De achterban mobiliseren

We bereiden ons voor op een cruciale periode in de geschiedenis waar natuur hoog op de politieke en sociale agenda zal staan. Het conflict in de samenleving zal alleen maar toenemen. We breken verder in op de politieke agenda via proactief beleidswerk. Daarbij gaan we waar mogelijk in dialoog en werken we samen. Waar dat niet (meer) mogelijk is, omarmen we de polarisering als een snelle kans op verandering, maar bereiden we ons ook voor op het risico voor terugval of status quo. We gaan campagne-strategisch te werk en zetten tactieken in waarbij we onze achterban en de publieke opinie sensibiliseren én mobiliseren. Een eerste belangrijke kans hiervoor zijn de verkiezingen van 2024.

De kracht van onze beleidswerking is daarbij cruciaal. Die zal zich concentreren op doorbraken in cruciale Vlaamse dossiers. We nemen de lead in:

- Elk dossier dat een grote relatie heeft met biodiversiteit.
- De implementatie van de Green Deal en de Europese natuurherstelwet in Vlaanderen.
- Het stikstofdossier en andere milieudrukken op de natuur zoals het MAP. We zorgen er voor dat reeds genomen besluiten niet ondermijnd worden.
- De uitvoering van de bouwshift in Vlaanderen, als cruciale voorwaarde om voldoende ruimte te creëren voor natuur.
- De implementatie van het Europese Landbouwbeleid, de landbouwtransitie en de Blue Deal.
- De wettelijke basis voor 'nature based solutions' inzake klimaatadaptatie en systeemcontributies.

In andere dossiers zijn we een collegiale partner en ondersteuner van BBL en andere milieuorganisaties.

In de komende periode flink versterken we ook onze invloed op Europese dossiers zoals de Europese Natuurherstelwet, o.a. door meer persoonlijk te verbinden met Vlaamse en Brusselse MEP's. Deze dossiers hebben uiteindelijk een grote invloed op de Vlaamse realiteit.

De beleidswerking heeft een belangrijke opdracht die enkel kan slagen als we ook de sympathie en de steun van burgers, leden, vrijwilligers en politici kunnen behouden. Daarom zullen de Natuurpunt vrijwilligersgroepen, leden en professionele medewerkers beter ondersteund en begeleid worden in het conflict dat lokaal soms zeer dichtbij, pijnlijk en onveilig is. Dat door aan burgers, vrijwilligersgroepen en leden beter uit te leggen waarom we doen wat we doen. Tenslotte willen we het gemeenschappelijk Natuurpunters-netwerk van invloedrijke mensen beter inzetten.

4.7 Natuurpunt wordt erkend als hét expertisecentrum voor natuurbeheer en biodiversiteit

Natuurpunters kunnen niet alles zelf doen. Daarom zorgen we ervoor dat anderen ook natuur realiseren en beschermen. Natuurpunt profileert zich naar de buitenwereld als 'expertisecentrum voor natuurbeheer en biodiversiteit'. Onder deze vlag ontwikkelen we een aantal betalende activiteiten die we opschalen met als doelgroep beleidsmakers, groendiensten, bedrijven, particuliere eigenaars van gronden/tuinen en de landbouwsector.

Als expertisecentrum zorgen we voor een wetenschappelijke onderbouwing en autoriteit voor onze beleidsbeïnvloeding.

Om dit mogelijk te maken is het nodig ervoor te zorgen dat expertise en kennis in de organisatie beter behouden blijft en ervaring wordt doorgegeven.



5 De hefboomen

Hefboomen zijn de uitdagingen op organisatorisch niveau van Natuurpunt, met een sterke nadruk op de activiteiten van de professionele medewerkers in de verschillende diensten.

5.1 Door de interactie tussen professionele en vrijwillige medewerkers verder te professionaliseren is er betere ondersteuning van, samenwerking met én meer kansen voor vrijwilligers

De vrijwillige Natuurpunters zijn de belangrijkste hefboom voor de realisatie van Horizon 2028. Om te vermijden dat de ambities van Horizon 2028 voor extra werkbelasting van de huidige vrijwilligersgroepen zorgt, is er nog betere afstemming en samenwerking tussen alle Natuurpunters nodig. De ambities van Horizon 2028 kunnen enkel samen gerealiseerd worden, vanuit ieders opdracht en functie in de vereniging.

Vandaag is de ondersteuning van vrijwilligers binnen de Unie Natuurpunt versnipperd. Daar maken we komaf mee. Er wordt een dienstoverschrijdend, nieuw, eengemaakt vrijwilligersbeleid ontwikkeld. Dat vertrekt vanuit de diversiteit aan behoeftes van de verschillende vrijwilligersgroepen van Natuurpunt én de diversiteit aan vrijwilligersprofielen.

Vrijwilligers werven en ondersteunen gebeurt in de toekomst over de diensten heen, zonder aan de juridische structuren te raken. Vragen van vrijwilligers en de vrijwilligersgroepen worden strikter opgevolgd met o.a. de inzet van IT-systemen. Op directieniveau wordt er één verantwoordelijke aangesteld voor alle vrijwilligers en vrijwilligersstructuren.

Dankzij dit alles moeten we de capaciteit, efficiëntie en professionaliteit van professionele medewerkers die met vrijwilligers samenwerken fundamenteel kunnen verbeteren. Binnen de mate van de mogelijkheden en de begroting streven we naar meer professionele medewerkers om vrijwilligers te ontzorgen.

Professionele medewerkers met een eerstelijnsfunctie moeten de samenwerking en ontzorging van vrijwilligers als een prioriteit zien. Opleiding van o.a. nieuwe eerstelijnsmedewerkers is gericht op mensgerichte competenties.

5.2 Een krachtdadig directieteam en efficiënte organisatiestructuur

Een klein en krachtdadig directieteam zal leiding geven aan de hele Unie Natuurpunt. Dat vraagt de evolutie naar een kleiner directieteam waarbinnen directieleden verantwoordelijk zullen zijn voor een grote cluster binnen de organisatie. Zo kunnen zij meer krachtdadig zijn.

Dit directieteam wordt samengesteld uit directieleden die visie uitdragen, anticiperen, sturen en motiveren, een voorbeeldrol opnemen, mensen betrekken en enthousiasmeren, beslissingen durven nemen, handelen volgens waarden en integriteit.

Dit directieteam staat in voor de gezamenlijke jaarplanning, het financieel meerjarenplan en financieel plan voor de hele Unie en monitort maandelijks de voortgang van de hele Unie en de doelen die Horizon 2028 stelt.

Om zo'n krachtdadig directieteam mogelijk te maken is het noodzakelijk een meer efficiënte organisatiestructuur in te voeren die samenwerking bevordert. Verschillende diensten en bijhorende cellen worden daarom geclusterd onder één directielid. Dit vertrekt vanuit de kernprocessen van Natuurpunt en met logica. In principe worden de bestaande teams behouden.

De reorganisatie naar een beperkt aantal grotere clusters gebeurt naar het voorbeeld van de huidige cluster 'beheer'.

Dienstoverschrijdende samenwerking organiseren we door over de clusters heen goed georganiseerde transversale projectteams te stimuleren die het klassieke hiërarchische model doorkruisen. Deze teams werken met duidelijke criteria, zijn klein, vertrekken vanuit expertise en hebben een duidelijke opdracht en tijdsduur. Ze worden geleid door een projectcoördinator.

Daarbovenop is het belangrijk de cultuur als ééngemaakt Natuurpunt te versterken door het optimaliseren van de interne communicatie, zowel onder professionele medewerkers als onder en tussen vrijwilligers.

5.3 Moderne ICT-systemen

Verschillende doelen van Horizon 2028 hangen af van de kwaliteitsvolle werking van de ondersteunende processen en systemen. Afgelopen jaren werd weinig geïnvesteerd in die (ICT-) systemen, waardoor we tijd, geld en energie verliezen.

Het directieteam neemt initiatief om een ICT-visie, -strategie en investeringsplan voor de hele Unie te ontwikkelen, gebaseerd op geoptimaliseerde processen, zowel binnen de diensten als dienstoverschrijdend.

Nieuwe ICT wordt in de toekomst projectmatig via een 'Project Management Office' geïmplementeerd. Zo realiseren we een aantal nieuwe tools zoals:

- Een ERP die o.a. ons financieel beheer en onze rapportage optimaliseert.
- Een CRM/CDP met bijhorende marketingtools die alle contactgegevens van elke persoon binnen de Unie Natuurpunt beheert. Zo kunnen we segmenteren in functie van communicatie, marketing, fondsenwerving, ledenwerving en vrijwilligersrekrutering.
- Een service desk om de vragen van vrijwilligers en leden in eerste instantie en burgers in tweede instantie beter op te volgen.
- Applicaties voor de ondersteuning van vrijwilligers en trekkers zoals goed werkende BeheerWerkenApplicatie.
- Een kennisdatabank ('knowledge base') die vertrekt vanuit de gestelde vragen en hun antwoorden.
- Business intelligence tools om het beheer en management van de Unie Natuurpunt te faciliteren.

5.4 Investeren in de ondersteuning, de ontwikkeling en het welzijn van de professionele medewerkers. Een kerntaak van elke leidinggevende.

Natuurpunt is vandaag werkgever van meer dan 600 professionele medewerkers. De ambities van Horizon 28 zijn slechts haalbaar wanneer we durven investeren in een ambitieus personeelsbeleid. Het plan impliceert een forse personeelsgroei. We willen hiervoor klaar zijn.

Een betere ondersteuning en aansturing van medewerkers vraagt in eerste instantie beter leiderschap. Het directieteam zet hierop in door leidinggevendenden beter op te leiden en hun rol en opdracht beter uit te klaren.

De competenties van de professionele medewerkers worden verbeterd door opleiding niet vrijblijvend te maken. Er komt een verplichte basisopleiding voor elke professionele medewerker en waar nodig voortgezette opleidingen. Er wordt uitgezocht hoe we professionele medewerkers kunnen stimuleren om meer te leren van en zich in te zetten voor anderen.

Vandaag is het voor professionele medewerkers soms moeilijk om hun rol en taken af te bakenen. Vanuit het directieteam helpen we hen om beter om te gaan met overbevraging en zo hun welzijn te verbeteren. Verheldering van de rollen en taken van elke professionele medewerker is de noodzakelijke eerste stap. Naast het inzetten op de basisbeginselen van persoonlijke organisatie en een betere interne communicatie (minder mails) .

Professionele medewerkers hebben toekomstperspectief nodig, daarom starten we een loopbaanbeleid, inclusief loonbeleid op.

De sociale begeleiding van de doelgroeparbeiders in het maatwerkbedrijf wordt verbeterd. Daarvoor is bijkomende financiering nodig, zodat begeleiders in de toekomst (hopelijk) meer tijd kunnen investeren in de sociale begeleiding van doelgroeparbeiders.

Ten slotte zetten we de komende jaren eerste fundamentele stappen naar meer diversiteit van personen met een etnisch-diverse achtergrond en representatie in de personeelsploeg. Dat is een belangrijke hefboom om in de toekomst meer diverse groepen in de samenleving te bereiken.

5.5 Performant financieel beheer als basis om te durven investeren in de groei

Om te durven investeren in groei, is financiële veiligheid en kostenefficiëntie een cruciale eerste stap. Voorwaarde hiervoor is de investering in nieuwe financiële software (ERP). Financiële afspraken worden gedocumenteerd in een handleiding financieel beheer en er is opvolging voor het naleven van de afspraken.

De begrotingscyclus voor Unie Natuurpunt wordt geoptimaliseerd, met gezamenlijke oplossingen voor de overhead als Unie Natuurpunt. Kosten efficiënt werken is hierbij de richtlijn.

De ambities om te komen tot meer beheerde natuur, meer vrijwilligers binnen goed functionerende vrijwilligersstructuren, leden en extra inkomsten vragen investeringen.

Op basis van Horizon 2028 ontwikkelen directieteam en bestuur een meerjarig investeringsplan waarbij doortastend geïnvesteerd wordt in de zaken met de grootste rendement op investering op lange termijn. Hiertoe hebben we op korte termijn een stappenplan en opname in budget te realiseren.

De principiële investeringen die we op het oog hebben zijn:

- Een nieuw kantoor.
- Ledenwerving.
- Fondsenwerving.
- Meer ondersteuning voor de vrijwilligerswerking.
- Een aantal andere professionele medewerkers waaronder bij de dienst marketing.
- Opleiding voor vrijwilligers en personeel.
- Investeren in ICT-systemen zoals: CRM/CDP, ERP, financiële software, PMO, Service desk en Knowledge base.

Horizon 2028 stelt deze principiële investeringsposten voor onder voorbehoud van de beschikbaarheid van financiële middelen. Een investering kan maar worden gedaan indien die gebudgetteerd werd in de begroting.

6 De niet-strategie

Het lijkt vreemd om expliciet te vermelden wat er niet (meer) zal gedaan worden. Dat is nochtans een belangrijkste strategie in plan. Het debat dat voorafging van Horizon 2028 hakte ook een aantal belangrijke knopen door inzake deze NIET-strategie.

6.1 De niet-strategie in de ontwikkelijnen

Natuurpunt gaat niet mee met de tegenwind. In elke situatie, ook de slechts denkbare, zal Natuurpunt zich flexibel opstellen en op zoek gaan naar grote doorbraken. Onze geschiedenis leert zelfs dat de grootste doorbraken werden gemaakt tijdens grote crisis of tegenwind.

In de communicatie wordt niet specifiek gefocust op mensen in de samenleving die gekant zijn tegen de realisatie van meer natuur en biodiversiteit. Natuurlijk blijft Natuurpunt opkomen voor ‘natuur voor iedereen’ en sluiten we niemand uit.

Ledenwerving is geen taak van team marketing alleen, het is een opdracht en verdienste van professionele diensten en vrijwilligersgroepen. Ledenwerving wordt niet meer primair vanuit een financiële bril bekeken, maar als een investering in draagvlak en potentiële vrijwilligers.

Vrijwilligers mogen niet meer overladen worden met taken en verantwoordelijkheden. We vermijden dat professionele medewerkers taken overnemen van vrijwilligers.

We maken komaf met de situatie waarbij dienst marketing ingezet wordt als alternatief financieringskanaal voor elk potentieel project dat buiten de begroting valt en waar een professionele medewerker graag op zou willen werken.

Het aantal thema's die de beleidsdienst zelf opneemt wordt begrensd, zodat die meer proactief kan handelen en niet meer geleefd wordt door de dossiers van de dag.

Tenslotte verhinderen we dat kennis uit de organisatie verdwijnt wanneer een vrijwilliger of professionele medewerker stopt.

6.2 De niet-strategie in de hefbomen

Er worden geen vrijwilligersmodellen meer ontwikkeld binnen één professionele dienst zonder af te stemmen met de andere delen van de Unie Natuurpunt en zonder die op te nemen in het vrijwilligersbeleid van de Unie. Dat neemt niet weg dat er ruimte blijft voor specifieke invullingen op basis van inhoudelijke noden. Vrijwilligersstrategie en vrijwilligersbeleid wordt vanaf nu altijd samen als Unie behandeld, of het nu over natuurbeheer of afdelingen of natuureducatie gaat. Het Natuurpunt-vrijwilligersbeleid wordt geen ‘eenheidsworst’, er wordt wél rekening met de specifieke behoeften van elk werkingsveld.

In een organisatie als Natuurpunt, waar vrijwilligers het grootste werk verzetten en steeds meer professionele medewerkers aanwezig zijn, heerst vaak verwarring over de verhouding tussen beide groepen. Natuurpunt is niet meer de vrijwilligersstructuur met een betaalde secretariaatskracht die we opdrachten kunnen geven als vrijwilliger. Natuurpunt is zeker niet de organisatie met professionele medewerkers ‘die taakjes geven aan vrijwilligers’. Beide groepen zijn niet gelijk. Zo hebben professionele medewerkers gemiddeld meer tijd (al zijn er veel vrijwilligers die meer dan voltijds voor Natuurpunt werken) én krijgen zij een loon voor hun werk: er is een juridische gezagsrelatie met hun werkgever. Professionele en vrijwillige medewerkers zijn wel gelijkwaardig. In het Natuurpunt-model werken professionele medewerkers en vrijwillige medewerkers samen, elk op basis van hun eigen opdracht en functie in de vereniging Natuurpunt.

Via een aangepaste structuur van de organisatie eindigt de situatie waarbij de algemeen directeur van Natuurpunt 17 personen rechtstreeks moet aansturen waaronder een groot deel bestaat uit een klein team.

In de professionele organisatie stoppen we met het samenbrengen van inefficiënte werkgroepen met onduidelijk mandaat, projectleider en budget. Het directieteam kiest voor de uitvoering van Horizon 2028 niet voor complexere organisatiemodellen met zelfsturende teams of een matrix-structuur. We sluiten niet uit dat dat na 2028 wél mogelijk is. De huidige juridische structuur van Natuurpunt Unie blijft behouden.

Het directieteam stapt af van een ICT-beleid dat vertrekt van de tactische vragen van individuen of diensten binnen Natuurpunt. Door gezamenlijke prioriteiten te bepalen, verkort de wachttijd voor ICT-toepassingen in de organisatie. Het directieteam zorgt ervoor dat data in de organisatie niet meer gedecentraliseerd beheerd worden. ICT die we kunnen kopen, bouwen we niet zelf.

In het personeelsbeleid letten we er op geen mensen een leidinggevende positie te geven waarvan we inschatten dat ze de noodzakelijke leidinggevende competenties niet zullen ontwikkelen.

De diensten werven geen professionele medewerkers meer aan die niet gebudgetteerd staan.

Op financieel vlak stopt Natuurpunt met ‘een beetje aarzelend investeren in alles’. De grote lijnen van Horizon 2028 maken duidelijke keuzes die financiële repercussies hebben. We zullen onze doelen halen door de grote lijnen van Horizon 2028 te respecteren en financieel te vertalen.

COLOFON

Legden de basis voor de tekst:

Hugo Abts, Lieven Caekebeke, Liesbet Cleynhens, Bert Delanoeyje, Benno Geertsma, Krien Hansen, Filip Helssen, Noah Janssen, Wouter Janssens, Frank Maes, John Maes, Jos Ramaekers, Walter Rycquart, Kristijn Swinnen, Ivan Vanhaecht, Floortje Vantomme en Hugo Waeterschoot.

De wijsheid van deze groep mensen werd aangevuld met de wijsheid van vele andere Natuurpunters waaronder:

Johan Asselberghs, Frederik Beeckx, Bavo Cuypers, Luk Daniëls, Ann D'Heedene, Marco Tegelaar, Ann Monsaert, Lies Vandemaele, Bart Vangansbeke, Pieter Van Ormelingen, Wouter Vanreusel.

Externe begeleiders: Koenraad Depauw en Sabine Craenen van 'Strategies and Leaders'

Foto's: Frank Maes, Wim Dirckx, Vilda en Krien Hansen

Voor vragen contacteer directie@natuurpunt.be

7 april 2023