

notulen



Natuurmonumenten

Aanwezig	De leden van de verenigingsraad en leden van het bestuur. Zie onderstaand overzicht
Afwezig	Zie onderstaand overzicht
Datum notulen	12 februari 2011
Ons kenmerk	SB/VR80
Locatie	Antropia Cultuur- en Congressentrum te Driebergen
Notulist	Sandra Barbé
Vergadering	VR80 12 februari 2011

Centraal Kantoor

Noordereinde 60
Postbus 9955
1243 ZS 's-Graveland

T (035) 655 99 33
F (035) 656 31 74

www.natuurmonumenten.nl

Aanwezig zijn:

- a) van het bestuur : de dames Augusteijn, De Jong en Maas en de heren Van den Belt, Ten Kate, Kuijpers, Penders, Tibben en Veerman (voorzitter);
- b) van de verenigingsraad als (kandidaat-)afgevaardigde voor:
- Groningen : de dames Farwick en Roseboom (kd) en de heer Van Dijk;
 - Friesland : de heren Boelen (kd), Kornet, Veldhuyzen van Zanten en Weterings;
 - Drenthe : de heren Groen, Hoegen Dijkhof (kd), Oonk en Wetterauw;
 - Overijssel : mevrouw Goinga en de heer Spijker (kd);
 - Gelderland : de dames Hoogcarspel (kd) en Van Os en de heren de heren Bos, Mellink, Schmidt en Wieringa (kd);
 - Flevoland : mevrouw Dillingh en de heren Riedstra, Steffens en Zeilstra;
 - Utrecht : mevrouw Roelofs en de heren Buisman, Puntman en Zwetsloot;
 - Noord-Holland : de dames Groot (kd), De Haan en De Rover en de heren Van Dijk, Van Gerve, De Jong (kd), Magel, Van Sprang en Stoffels;
 - Amsterdam : de dames Boelen en Pel en de heren Van der Ben en Czerski;
 - Zuid-Holland : de heren Boon, Van Dijk, Heijkers, Hüner (kd), Van Oostrum, Raatgever, Van der Storm en De Wijn;
 - Zeeland : mevrouw Kloet en de heren Otte (kd) en Van Riet;
 - Noord-Brabant : de heren Best (kd), Bosch, Geertman, Van Hooff, Van der Veer en Verbaanderd;
 - Limburg : mevrouw Dielissen en de heren De Haas (kd, Heunen en Van Marken Lichtenbelt;
- c) van de directie: de heren De Graeff, Koster en Wams.
- d) van de jeugdadviesraad: Bibi van der Horst.

Afwezig zijn:

- a) van het bestuur : de dames Cremers en Moons en de heer Wassen;
- b) van de verenigingsraad als (kandidaat-)afgevaardigde voor:
- Groningen : de heren Boomsma (kd), Heijbroek (kd) en Quené;
 - Friesland : de dames Kok (kd) en Van Megen en de heren Algra (kd) en Van de Ridder;
 - Drenthe : de heren Berends en Pook;
 - Overijssel : mevrouw Jonkers (kd) en de heren Asbreuk, Blom van Assendelft, Kamp en Wever;
 - Gelderland : mevrouw Tiberius (kd) en de heren Dansen, Heijden, Makkink, Oomkes en Van der Velde (kd);
 - Flevoland : de heer De la Chambre;
 - Utrecht : de dames Bos en Kunen (kd) en de heren Toxopeus en Van der Wal;

Noord-Holland	: de heer Nooy;
Amsterdam	: mevrouw Manschot en de heer De Vries (kd);
Zuid-Holland	: de heer Bronsgeest (kd);
Zeeland	: de heren Collette, Hugense, Post en Turkstra (kd);
Noord-Brabant	: de dames Corsmit en De Kort en de heren Baggel (kd) en Van den Bosch;
Limburg	: de heren Eijssen en Kuijpers.

1. Opening

De voorzitter, heer Veerman, heet een ieder van harte welkom op deze extra vergadering van de verenigingsraad over de positionering van Natuurmonumenten. Om het bijzondere van het onderwerp van deze vergadering te benadrukken, is de opstelling van de zaal in de vorm van een hart. Het symboliseert het hart dat de vereniging Natuurmonumenten heeft voor de natuur. Het zijn moeilijke tijden voor de natuur en de vereniging, het gezamenlijk bepalen van de koers voor de komende jaren is daarom erg belangrijk. Het gaat daarbij om tot een besluit op hoofdlijnen te komen over de invulling van de positionering. De heer Veerman refereert vervolgens aan zijn televisieoptreden eerder deze week. Daarmee is tegemoet gekomen aan eerdere wensen van de verenigingsraad dat de voorzitter zich op een geëgend moment publiekelijk zou uitspreken voor de natuur.

2. Positionering Natuurmonumenten

De heer Wams gaat tijdens zijn presentatie in op de aanleiding en het proces rond de nieuwe positionering. Daarbij onderstreept hij het belang van deze vergadering waarbij gezamenlijk een nieuwe koers voor Natuurmonumenten wordt vastgesteld. Een nieuwe positionering is nodig, er is goed nagedacht over de voorgestelde keuzes. Het is volgens de heer Wams een grote uitdaging hieraan inhoud te geven maar de vereniging kan het zeker aan. Daarnaast is het leuk hieraan te werken, meer mensen te betrekken en meer creativiteit te gebruiken bij het genereren van middelen. De nieuwe positionering impliceert niet dat de huidige gang van zaken fout is. Het is echter een andere tijd, het politieke klimaat is anders evenals de markt rond de fondsenwerving waardoor de vereniging zich dient aan te passen. De voorgestelde koerswijziging is noodzakelijk hetgeen ook blijkt uit de waardefoto die is opgesteld aan de hand van reacties over hoe naar de vereniging wordt gekeken.

Om te komen tot een nieuwe positionering, is er een grondig en zorgvuldig proces opgestart. De heer Dijksterhuis, externe begeleider, heeft samen met de heer Altena, adjunct regiodirecteur, het proces geleid. Bij dit proces is van onderaf begonnen waarbij in groepen van verschillende samenstelling is gekeken naar hoe leden, niet-leden, bedrijven, etc. tegen de vereniging aankijken. Daarbij komen positieve punten naar voren: prettige organisatie, goede samenwerkingspartner, deskundig en gedegen. Daarnaast zijn er ook negatieve punten als afstandelijk, saai, oubollig, niet duidelijk wat de meerwaarde is en het niet uitstralen van emotie. De kracht van het proces van de herpositionering was dat er grondig naar deze punten is gekeken zonder ze te weerleggen. Vervolgens is nagedacht over de betekenis en de wijze van handelen. De nieuwe positionering is een voorwaarde om tegemoet te komen aan de problemen zoals de leden- en inkomstendaling en de verminderde invloed, maar geen garantie. Naast de implementatie van de positionering is het belangrijk dat de communicatie en fondsenwerving wordt vernieuwd.

Natuurmonumenten wil een organisatie zijn die heel veel mensen raakt, mensen die zich aan de vereniging binden en ons werk steunen. De implementatie wordt nog opgestart, bestaande uit een aantal pilots (opdoen van ervaring), parels (passende initiatieven die op de voorgrond worden gezet) en gebruikmaking van de wil tot veranderen bij alle mensen binnen de vereniging. In 2011 wordt er meer handen en voeten gegeven aan de positionering. In 2012 wordt er gezorgd voor de benodigde organisatorische

randvoorwaarden en vanaf 2013 wordt een en ander uitgerold. Deze werkwijze is een goed compromis tussen de vereiste snelheid van invoering en de tijd die nodig is om de cultuur van een grote organisatie te veranderen. Om dit proces financieel te faciliteren worden extra middelen vrijgemaakt. Een zogenaamd transitieteam zal volgende week aan de slag gaan. De doelstellingen van de vereniging zullen in dit hele proces niet veranderen.

De heer De Graeff zet tijdens zijn presentatie de uitgangspunten van de nieuwe positionering uiteen. Deze bestaat uit de volgende vier lijnen:

1. *beweging zijn / worden*

Het kenmerk van een beweging is 'samen', dit betekent dat Natuurmonumenten haar ambities wil verwezenlijken samen met de mensen die de waarden steunen waar de vereniging voor opkomt. In 'samen' ligt besloten, het zoeken van dialoog en het luisteren naar de mensen met dezelfde waarde en normen rond het werk van de vereniging. Er wordt niet alleen maar geluisterd, 'samen' impliceert ook de verantwoordelijkheid een opvatting te formuleren en in dialoog te verfijnen, aan te passen of eventueel van standpunt te veranderen.

2. *actief spreekbuis zijn*

Dit betekent op de eerste plaats goed luisteren, het representeren van de opvatting van de mensen die de vereniging steunen. Daarnaast betekent actief, 'op pad gaan', zoeken naar de onderwerpen die mensen bezighouden. Naast de eigen natuurgebieden, zij het selectief, ook op andere punten actiever en breder een stem geven aan de natuur.

3. *ondernemer worden*

Het gaat hierbij om meer financiën te genereren zodat de eigen organisatie wordt bekostigd maar ook om een houding die impliceert dat de vereniging op eigen benen staat, zelfstandig is en een zekere afstand heeft tot bijvoorbeeld subsidieverleners. Belangrijk is wel dat de kerntaken daarbij niet in het geding komen.

4. *deskundig en goed beheerder blijven*

Goed passen op natuur en gebouwen en dit ook uitdragen. Daarnaast kennis en ervaring ter beschikking stellen aan onder andere (natuur-) organisaties en zo veel mogelijk dingen doen samen met de mensen in de omgeving van de natuurgebieden.

Tot slot geeft de heer De Graeff aan dat het anders wordt en hij refereert aan de woorden 'samen', 'sterker' en 'steviger' waarin veel besloten ligt. Samen komen tot opvattingen over hetgeen de vereniging doet en zegt, sterker en onafhankelijker in de positie van de vereniging naar buiten en stevig zijn in het beheer en opstelling in de financiering ervan. Geen breuk met het verleden maar een fundamentele koers die wordt ingezet.

De heer Altena, gaat vervolgens tijdens zijn presentatie in op een aantal voorbeelden uit de praktijk. Één daarvan is de 'community Nieuwkoop' waarbij samen met bewoners, gebruikers van het gebied, ondernemers en anderen wordt gewerkt aan het mooier maken van natuur en landschap in en om Nieuwkoop. Door Natuurmonumenten wordt op deze wijze veel meer naar deze mensen geluisterd, worden samen plannen gemaakt en gerealiseerd. Dit is iets anders dan alle wensen in vervulling laten komen. Door samen te werken en te luisteren ontstaan er wederzijds vertrouwen, begrip, respect en verstandige plannen. Bij de huidige werkwijze richt de vereniging zich voornamelijk op mensen die het niet eens zijn met Natuurmonumenten. Het kost tijd en energie om deze personen te overtuigen van het gelijk van de vereniging, hetgeen vaak gepaard gaat met negatieve publiciteit. De energie die hiermee verspild wordt, kan beter besteed worden. Zo wordt het door een andere aanpak mogelijk dat de voorzitter van de plaatselijke belangengroep te Nieuwkoop de gezamenlijke plannen uiteen zet. Gezamenlijke plannen worden breder gedragen, initiatieven van onder andere ondernemers en scholen samen uitgevoerd en mensen raken geïnspireerd. De energie van de vereniging wordt anders ingezet en er wordt samen gewerkt aan een beweging van mensen met hart voor de natuur.

De voorzitter, de heer Veerman, zet uiteen dat het proces om te komen tot de positionering door het bestuur heel intensief is meegemaakt. Voorop staat dat de maatschappelijke omstandigheden veranderd zijn. De gevoelens van mensen en de betrokkenheid bij

organisaties zijn veranderd, men is ervan onthecht geraakt. Het is steeds lastiger geworden om mensen voor een ideaal te werven en ze vast te houden. Daarmee ontstaat de verantwoordelijkheid voor een organisatie als Natuurmonumenten zich te heroriënteren waarbij goed gelet wordt op de waarde die beschermd dient te worden. De vereniging dient aangesloten te blijven bij de maatschappelijke ontwikkeling. Deze ontwikkeling vraagt op dit moment dat de vereniging het gezamenlijk doet. De woorden 'samen', 'sterker' en 'steviger' brengt goed tot uiting van hetgeen met de positionering beoogd wordt.

De verenigingsraad is over het algemeen positief over de notitie. Wel wordt een aantal opmerkingen gemaakt. De raad vraagt aandacht voor het begrip 'onderscheidend zijn' en wijst erop dat dit niet te koste dient te gaan van andere collega-organisaties. Daarnaast wordt aandacht gevraagd voor het ledenbestand. De suggestie wordt gedaan meer aandacht te besteden aan jeugdlidmaatschappen en de inzet van basisschoolleeraren bij het bereiken van de jeugd. De jeugd is momenteel geen aparte doelgroep; de vraag is, nu de tijden veranderd zijn, of de vereniging niet alsnog een doelgroep jeugd moet instellen. De jeugd heeft de toekomst en het zijn de besteders en beslissers van straks. Aandacht wordt tevens gevraagd voor de vraag of verenigingsraadsleden / districtscommissieleden wel voldoende hun rol als voelsprietten in de maatschappij hebben gespeeld. Had de verenigingsraad niet regelmatig en proactiever moeten praten over maatschappelijke ontwikkelingen. Meer brainstormen in plaats van beleidslijnen uitzetten. De raad wijst op de totale imagooverandering die wordt voorgesteld, van een in zich zelf gekeerde, belerende organisatie naar een organisatie die open is en in discussie gaat met mensen en samen met die mensen natuur wil maken. De tijd die je kan nemen voor imago verandering is relatief kort.

De heer De Graeff beaamt dat een imagooverandering in een relatief korte tijdsspanne dient plaats te vinden. In het bestuur is hier diepgaand over gesproken en men heeft er voor gekozen de nieuwe positionering niet in een keer uit te rollen over de organisatie. De bedoeling is dat op een aantal cruciale plaatsen in de organisatie voorbeelden worden opgezocht die duidelijk laten zien dat de nieuwe positionering werkt. Gelijktijdig daarmee dient getracht te worden de rest van de organisatie mee te krijgen. Over het onderwerp 'Onderscheidend zijn' geeft de heer De Graeff aan dat de vereniging in de groene omgeving een aantal partners heeft. Met deze partijen wordt de samenwerking gezocht. De vereniging gaat zich niet tegen deze partners afzetten of bewust met hen concurreren. Natuurmonumenten zoekt de samenwerking en mocht uit die samenwerking naar voren komen dat andere structuren beter zijn dan zal de tijd dit leren. Toch blijft de vereniging in tegenstelling tot andere een grote organisatie met veel terreinen, veel mensen die daaraan een stem kunnen geven en daaruit volgend vanzelfsprekend onderscheidend is.

De heer Wams zet vervolgens uiteen dat dit jaar uitgebreid is gesproken over de huidige en potentiële doelgroepen en over de vraag of de positionering inhoudt dat de huidige doelgroepen niet juist zijn. De doelgroepen die we nu kennen zijn echter goede doelgroepen met een potentie om uit te breiden. Andere doelgroepen worden wel afgetast maar op dit moment is er weinig aanleiding om in het kader van de positionering de vereniging op andere doelgroepen te laten richten. Elke discussie over ledenbestand eindigt in de term contacten, daarin ligt een nadrukkelijke relatie tussen de nieuwe positionering en ontwikkeling met leden. De vereniging wil een beweging zijn die mensen op verschillende wijze bindt. Binden of betrokken zijn leidt tot relaties die uit kunnen monden in bijvoorbeeld een lidmaat- of donateurschap. Deze manier van denken is leidend. Het ledental zal nog wel dalen maar de vereniging wil inzetten op een groei en intensivering van de contacten, uiteindelijk leidend tot een stabilisering of groei van het ledenaantal. Met betrekking tot de jeugd zegt de heer Wams dat de opmerkingen door het transitieteam ter harte genomen zullen worden. De doelgroep jeugd is echter complex omdat deze naast 'de jeugd' bestaat uit 'de school', 'ouders' en 'grootouders'. De vereniging moet een realistische inspanning zien te vinden om de jeugd en via hen ook de ouders en grootouders te binden. Dit kan

beter en daar wordt op dit moment naar gekeken. Er zijn een aantal projecten in ontwikkeling maar dat heeft zijn tijd nodig.

De waardefoto is tot stand gekomen door middel van steekproeven; de raad vraagt zich af of die de mening van de Nederlandse bevolking goed weergeven. De raad verzoekt de vrijwilligers te betrekken bij het beleid. Van de kennis, ervaring en gedrevenheid van deze groep kan gebruik worden gemaakt. De raad pleit voor het meer vormgeven van een strategie op het gebied van communicatie en media. Verder wijst de raad op het belang van de implementatie van de voorgestelde veranderingen. De districtscommissies willen graag meedenken over de rol districtscommissies in dit geheel; de notitie biedt naar de mening van de raad daar te weinig houvast voor. Elementen als het nieuwe oriëntatiepunt, gezondheid en recreatie worden gemist. De raad vraagt tot slot of het mogelijk is, ten behoeve van de volgende vergadering van de verenigingsraad, een uitwerkingsnotitie te behandelen.

De heer De Graeff gaat in op de gemaakte waardefoto, een belangrijke bouwsteen voor dit proces. De vraag van te voren was of met zeventig interviews wel een betrouwbaar beeld verkregen kon worden hoe men over de vereniging denkt. De heer Dijksterhuis, extern begeleider van dit proces, stelde dat dit aantal statisch weinig voorstelt, maar dat er net zo lang doorgevraagd dient te worden tot het moment dat geen nieuwe dingen meer naar voren komen. De gehouden interviews bieden zo doende een voldoende duidelijk beeld. Op basis hiervan, en met gebruik van eerder uitgevoerd onderzoek, is een heldere koers uitgezet. Vervolgens is deze koers vertaald in meer concrete doelstellingen. In de implementatie wordt meegenomen in hoeverre de koers die in de vier hoofdlijnen is uitgezet op korte termijn vertaald kan worden in een aantal indicatoren zoals bijvoorbeeld de ledenstand. De raad vraagt ook herhaaldelijk naar de ledenstrategie, communicatiestrategie, strategie rond de jeugd. Op dit moment wordt nagedacht over een strategie voor de komende paar jaar. Het zou goed zijn om een moment te zoeken om over dit onderwerp met de verenigingsraad van gedachte te wisselen. Het is een volgende stap die volgt op de nieuwe positionering. De heer De Graeff begrijpt het verzoek om een implementatieplan; hij verzoekt echter, gezien de tijd die dit kost voor de werkorganisatie, dit praktisch aan te pakken. De raad zal worden meegenomen in het proces en wordt op de hoogte gehouden van hetgeen gebeurt. Wat betreft de rol van de verenigingsraad / districtscommissies, hierover staat inderdaad niets in de notitie omdat dit in het middagdeel van deze bijeenkomst aan de orde komt.

De heer Wams gaat vervolgens in op de implementatie. Het gaat om een verandering van de organisatie; dit gaat verder dan hoe de vereniging gepresenteerd wordt of hoe de communicatie in elkaar zit. Het gaat om het gedrag en om het 'zijn' van de vereniging. Het is geen extra project maar moet overal gebeuren. In de lijn (beheerder, regiodirecteur, directie) dient verantwoordelijkheid genomen te worden voor het veranderingsproces. Genoeg duidelijkheid voor de lijn is noodzakelijk om het proces vorm te geven en ruimte te leveren voor maatwerk. Daarbij dienen de kansen op de verschillende schaalniveaus benut te worden.

De voorzitter, heer Veerman, concludeert dat de verenigingsraad zich kan vinden in de voorgestelde positionering en de vier hoofdlijnen. De verenigingsraad straalt een grote mate van betrokkenheid uit, alsmede het besef dat het de goede richting is. Maar wijst er daarnaast wel op dat tempo vereist is. De herpositionering zal leiden tot een belangrijke cultuurverandering. Het is belangrijk hieraan vast te houden en de cultuur te veranderen met een tempo dat de organisatie kan verdragen. De nieuwe positionering zal van invloed zijn op de positie van districtscommissies en de betrokkenheid van de regio's en de regionale directies in relatie tot het centraal kantoor. Dichter bij de mensen zijn impliceert dat er minder vanuit centraal wordt gestuurd en meer in de regio wordt bedacht en uitgevoerd.

De instemming van de raad met de nieuwe positionering wordt kracht bij gezet door het maken van een foto van alle aanwezige bestuurs- en verenigingsraadsleden die een groen hartje in de lucht houden.

3. Brainstorm in groepen

De heer De Graeff zet met betrekking tot de implementatie uiteen dat dit dient te gebeuren met gepaste snelheid onder strakke sturing en leiding. De implementatie zal gebeuren door middel van experimenteren waarbij de cultuurveranderingen wel organisatiebreed wordt ingezet. Zo dienen bijvoorbeeld de te maken keuzes bij het meerjarenplan en de begroting voort te komen uit de positionering. De werkwijze voor het komende jaar is uitgewerkt aan de hand van pilots (nieuwe dingen), parels (lopende zaken conform de lijn van de positionering) en de praktijk (voor ideeën wordt gekeken of er middelen zijn). De dingen die geleerd worden, worden via de lijn (management) uitgedragen. Daarnaast wordt een transitieteam ingesteld bestaande uit een aantal mensen uit de organisatie. Dit team ondersteunt de directie bij de implementatie. In elk organisatieonderdeel wordt een veranderagent aangewezen. Die persoon fungeert als antenne voor de organisatie voor het opvangen van hetgeen gebeurt, wat wel en niet goed loopt, en stelt het transitieteam daarvan op de hoogte.

Vervolgens gaat de verenigingsraad uiteen om te discussiëren in zes werkgroepen. Drie werkgroepen discussiëren / brainstormen over onderstaande vragen toegespitst op de hoofdlijnen 'beweging' en 'spreekbuis'; drie werkgroepen brainstormen over dezelfde twee vragen maar dan toegespitst op de hoofdlijnen 'ondernemer' en 'spreekbuis'. De twee vragen betreffen:

1. wat heeft u voor een suggesties aan Natuurmonumenten met betrekking tot de invulling / implementatie van de nieuwe positionering
2. wat is de rol en betekenis van de positionering voor uw persoonlijke rol als districtscommissielid / verenigingsraadlid.

4. Afronding

De voorzitter, de heer Veerman, heeft deze dag beleefd als een prettige, interessante en inspirerende bijeenkomst. Een vergadering van de verenigingsraad waarin gekozen is voor een nieuwe richting. Daaruit spreekt zelfvertrouwen; het is een teken voor dat een organisatie die lang bestaat bereid is en vitaal genoeg is om te willen en kunnen veranderen. De verenigingsraad heeft daarbij duidelijk verzocht tempo te maken en te laten zien welke acties de veranderingen zichtbaar maken. Een ander belangrijk punt dat naar voren is gebracht, is de doelgroep jongeren. Gekeken dient te worden op welke wijze jonge mensen een bijdrage kunnen leveren aan de natuur vanuit hun eigen betrokkenheid daarbij. De implementatie van de positionering is een taak van de werkorganisatie maar ook van de districtscommissies. Tijdens het middagprogramma is een eerste aanzet gedaan voor de invulling van de rol die commissies kunnen vervullen. Wat betreft ondernemen zet de heer Veerman uiteen dat dit inhoudt dat de vereniging risico durf te nemen, wetende dat sommige projecten niet zullen slagen. Ook vereist de positionering een open houding naar de buitenwereld, het aangaan van nieuwe relaties vanuit de liefde voor natuur en een nieuwe start met oude relaties zoals de overheid. Samenvattend betreft het een organisatiebrede cultuurverandering. Dit is lastig, heeft met mensen en hun houding te maken en zal gaan met ups en downs. De koers is vandaag gekozen en wordt vastgehouden. De verenigingsraad en bestuur staan achter de werkorganisatie die de verandering van het gezicht van Natuurmonumenten vanuit hun verantwoordelijkheid in dit proces vormgeeft.

Vervolgens sluit de voorzitter de vergadering en wenst een ieder wel thuis.

Besluiten en afspraken

1. De verenigingsraad stelt de nieuwe positionering op hoofdlijnen vast. De positionering wordt verder uitgewerkt aan de hand van pilots (opdoen van ervaring), parels (passende initiatieven worden om de voorgrond geplaatst) en de praktijk (voor nieuwe ideeën wordt gekeken of ze te realiseren zijn).
2. Er wordt gezocht naar een moment waarop met de verenigingsraad gesproken wordt over een strategie op het gebied van de communicatie, leden en jeugd.
3. De verenigingsraad wordt meegenomen met en op de hoogte gehouden van het proces rond de implementatie van de positionering.