

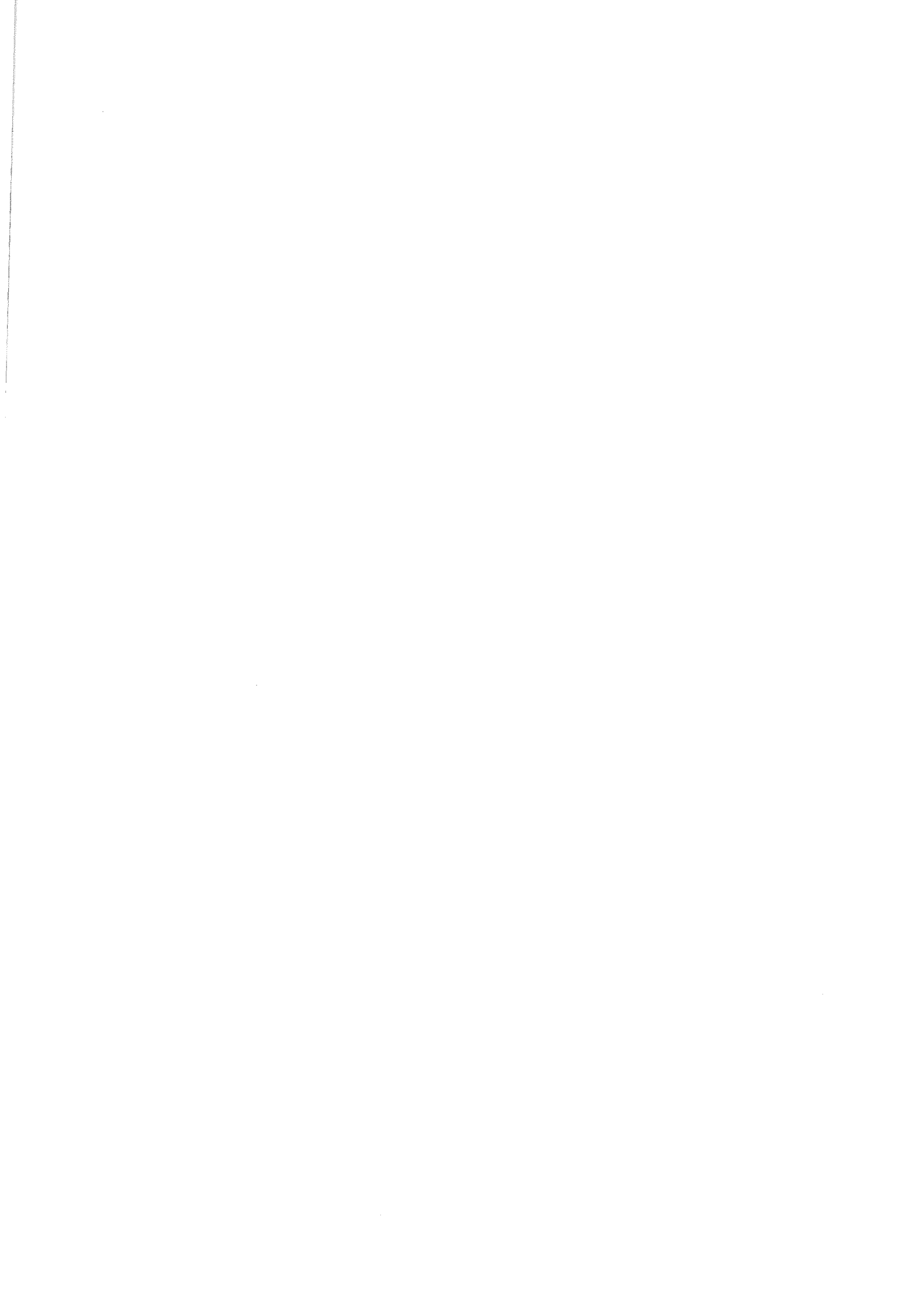
WERKEN IN EEN

**NME CENTRUM**

VAN DE

**TOEKOMST**

Margreeth Broens

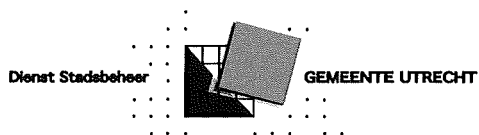


V 37.50

## Werken in een NME Centrum van de toekomst

*onderzoeksverslag en wegwijzer*

*Margreeth Broens*



Gemeente Den Haag  
Dienst Stadsbeheer  
Afdeling Milieu



## Colofon

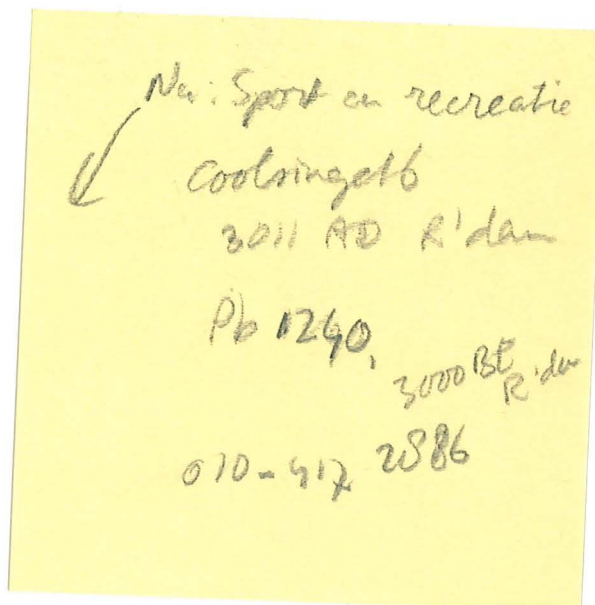
ISBN 90 901 2444-6  
NUGI 825 724  
trefw. Natuureducatie/milieu-educatie

© 1999 Recreatie Rotterdam, Postbus 1240, 3000 BE Rotterdam

Auteur: Margreeth Broens  
Redactie: Margreeth Broens en Lydia Haafkens  
Eindredactie: Margreeth Broens  
Omslagontwerp en typografie: Pien Selleger

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opname, of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Deze uitgave is financieel mogelijk gemaakt door een subsidie van het kaderplan NME, een samenwerkingsverband van vijf ministeries, t.w.: Landbouw, Natuurbeheer & Visserij; Onderwijs, Cultuur & Wetenschappen; Ontwikkelingssamenwerking; Verkeer & Waterstaat; Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening & Milieu.





## Inhoudsopgave

Voorwoord	7
Opzet van de rapportage	9
Samenvatting	11
Conclusies en aanbevelingen	18

## Deel 1

1	Achtergrond en vraagstelling van het onderzoek	27
2	Handleiding voor het gebruik van een stappenplan bij het vaststellen van competenties	31
2.0	Inleiding	31
2.1	Een stappenplan voor het bepalen van competenties	31
2.2	Achtergrond bij het benoemen van competenties en bij het fasemodel	36
2.2.0	Leeswijzer	36
2.2.1	De inhoudelijke verwerkingssystematiek van de competenties	36
2.2.2	Het procesmatige fasemodel voor de competenties	39
2.2.3	Voorbeeld van indeling van competenties vanuit procesmatig perspectief	42

## Intermezzo

1	Beleidsmatig werken in een NME Centrum van de toekomst	49
1.1	Bijscholing, competenties en functies voor de sector van NME Centra	51
2	Schema en toelichting op het inhoudelijk bepalen van beleid voor een NME Centrum	53

## Deel 2

3	Competenties voor het werken in een NME Centrum van de toekomst; gesprekspartners aan het woord	61
3.0	Inleiding	61
3.1	Competenties voor een NME Centrum in algemene zin	62
3.1.1	Algemene competenties voor werkers in een NME Centrum	62
3.1.2	Algemene competenties in een NME Centrum ten behoeve van alle functies	63
3.2	Competenties voor een NME Centrum van de toekomst: per functie bekeken	68
	Beschrijving	
	Reflectie	
	Het concrete voorbeeld	

- 4 Verantwoording van de methode van onderzoek 143
  - 4.1 Karakter van het onderzoek 143
  - 4.2 Beschrijving van de gang van zaken tijdens het onderzoek 143
    - 4.2.1 Oriënterende fase 144
    - 4.2.2 Uitvoerende fase 145

## **Bijlagen**

- 1 Literatuur 149
- 2 Lijst met aandachtspunten voor te interviewen deskundigen over 'Competenties werker in een NME Centrum van de toekomst' 151
- 3 Werkwijze workshop 3 'Werken in NME Centrum van de toekomst' 153
- 4 Overzicht van competenties per functie 155
- 5 De lerende organisatie 177
- 6 Lijst met namen van deelnemers aan de gespreksronden 181
- 7 Begrippenkader van de matrix. Uit: 'Naar een NME Centrum van de toekomst' 182
- 8 Schematisch overzicht van competenties per functie 194
- 9 Overzicht van concrete activiteiten: combinaties van functie, doelgroepen en activiteiten 195

## Voorwoord

ten geleide van het onderzoek  
'Werken in een NME Centrum van de toekomst'

Door middel van een subsidie van het Kaderplan NME is op initiatief van de NME-instellingen van de vier grote steden onderzoek gedaan naar het 'NME Centrum van de toekomst'. Dit heeft geleid tot een rapport, dat niet zozeer direct een eenduidig beeld schept van een toekomstig centrum, maar meer een instrument oplevert om op basis van gekozen functies voor iedere specifieke lokale situatie - via een systematische modelmatige manier van denken - de inhoudelijke hoofdlijnen voor een dergelijk centrum te formuleren.

Gaande het onderzoek werden ook de contouren voor een vervolgonderzoek duidelijk: 'Welke medewerker(s) zullen (in de toekomst) in een dergelijk centrum werken?' 'En in hoeverre zijn de huidige NME-werkers reeds toegerust om al die functies van de instelling uit het eerste rapport gestalte te geven?' 'Welke (leer)stappen moeten genomen worden om in zo'n centrum van de toekomst te kunnen werken (kennis, vaardigheden, houding)?' 'Via welke leerwegen is dat mogelijk?' 'Welk type competentie kan ik ook via anderen betrekken of inkopen?'  
Kortom: 'Werken in een NME Centrum van de toekomst'.

Zoals het eerste rapport niet direct een eenduidige schets van een toekomstig centrum geeft, kan dit rapport ook niet direct een eenduidig beeld geven van 'de ideale NME-werker van de toekomst'. Wederom wordt aan de hand van de onderzoeksresultaten toegewerkt naar een bruikbaar analytisch model om de situatie van NME-medewerkers te beschrijven en lijnen naar de toekomst uit te zetten. Het centrale begrip dat in dit onderzoek wordt uitgewerkt is '**competenties**'. Met competenties bedoelen we hier: bekwaamheden betreffende kennis, houding en vaardigheid, geïntegreerd en in hun context. Dit begrip is niet direct van toepassing op één specifieke medewerker, maar geeft aan wat binnen het geheel van de instelling idealiter voorhanden zou moeten zijn.  
Bovenaanstaande heeft tot gevolg dat onderhavig rapport een tamelijk abstract niveau heeft. Het gaat pas 'leven' wanneer u er binnen uw organisatie mee aan de slag gaat!

Deze abstractie bleek nodig gezien de grote verscheidenheid aan (typen) NME-instellingen, NME-activiteiten en NME-medewerkers. Evenals in het vorig onderzoek, wordt de aanpak dusdanig algemeen gehouden dat allerlei NME Centra elders in het land van deze bevindingen kunnen profiteren. De materie is om die reden niet te hanteren zonder eerst de nodige abstractie aan te brengen. Besloten is voort te borduren op de in het eerste rapport benoemde functies. Dit rapport kan daarom ook niet los gezien van en gebruikt worden zonder het rapport 'Naar een NME Centrum van de toekomst'. Bovendien is het werk van NME-ers zo divers dat het niet juist is de beschreven wensen ten aanzien van kennis, vaardigheden en houding zonder meer op een individueel persoon van toepassing te laten zijn. Veel hangt ook af van de lokale context waarin gewerkt wordt. Competenties moeten dan ook worden gezien op het niveau van de specifiek lokale organisatie, waarbij gekozen wordt voor specifieke functies.

In een eerste ronde van het onderzoek is aan ruim zestig NME-werkers gevraagd om ten aanzien van een of meer van de 17 functies uit het eerste rapport hun visie betreffende kennis, vaardigheden en houding weer te geven. Hun is ook gevraagd wat zij nu reeds 'in huis' menen te hebben, wat er in de toekomst zeker gewenst is en welke competenties zij eventueel zouden kunnen inkopen via andere partijen. (overzichtslijsten per functie in de bijlagen).

Dit leverde een bonte stoet van meningen, ideeën en ervaringen op.

Zo bont als het NME-veld zelf.

Dat is ook logisch wanneer naar de praktische invulling van NME wordt gekeken: er worden lessen gegeven voor allerlei vormen van onderwijs, er zijn excursies in de natuur, er worden materialen zoals leskisten ontwikkeld, tentoonstellingen gebouwd, AV-materialen vervaardigd en ingezet, leerprocessen worden geïmplementeerd.

Op andere centra wordt voorlichting gegeven, landschapsonderhoud gepleegd, onderhandeld met intermediären en doelgroepen, worden natuurpaden uitgezet, en op weer andere worden beleidsprocessen ondersteund, netwerken ontwikkeld, internationale contacten onderhouden en nog veel meer. In bezoekerscentra, NME Centra, kinderboerderijen, op educatieve en botanische tuinen, of gewoon 'in het veld'.

De ideale NME-er moet bioloog, pedagoog, milieukundige, andragoog, socioloog, bestuurskundige, voorlichter, onderwijskundige en nog veel meer zijn. Ook kwaliteiten als timmerman, tekstschrijver, fotograaf, grafisch vormgever, dierverzorger, tuindeskundige en natuurgids zijn nooit weg.

Zeker wanneer een NME-organisatie maar over een enkele (vaak nog parttime) medewerker beschikt is het beroep van NME-er 'a hell of a job'. In veel vacatureomschrijvingen wordt dan ook gezocht naar het spreekwoordelijke 'schaap met de vijf poten'.



In een tweede ronde van onderzoek is met een aantal deskundigen én vooral ook uit werkvelden waarop NME zich richt - gekeken naar competenties voor de NME-werkers; ook weer met de eerder beschreven functies als uitgangspunt. Hieruit zijn, naast specifieke competenties, meer algemene concepten voortgekomen waarbinnen NME-werkers in de toekomst zullen gaan functioneren.

Tot slot is in een derde ronde met ca. 25 NME-werkers nog eens gekeken naar zowel de competenties per functie als de meer algemene concepten. Op basis hiervan is gezocht naar de modelmatige aanpak. Uiteraard heeft tussentijds terugkoppeling met de (beleids)medewerkers van de NME-organisaties van de 4 grote steden plaatsgevonden. Ook zijn de ontwikkelingen binnen het programma 'professionalisering' van het Kaderplan NME gevolgd en waar mogelijk betrokken in het onderzoek. Door deze werkwijze, gaande het onderzoeksproces, heeft een constante bijstelling plaatsgevonden. Enerzijds is dit een zeer tijdrovend proces gebleken, anderzijds is de onderzoeker hierdoor in staat gesteld de veelheid en diversiteit aan informatie uit te werken in een analytisch model.

Dit model is dan ook de grondslag voor het rapport 'Werken in een NME Centrum van de toekomst'. Het rapport is hiermee meer een werkdocument geworden dan een naslagwerk. Gezien de diversiteit in het NME-veld en de verschillende ontwikkelingsrichtingen zijn de oorspronkelijke onderzoeksvragen als: 'Over welke competenties beschikt de NME-werker nu en over welke competenties dient de NME-werker in de toekomst te beschikken?' nog wel in te vullen met de informatie uit bijvoorbeeld de bijlagen, maar niet wezenlijk interessant.

*Het is zoals in Alice in Wonderland:  
'Kunt u mij vertellen of dit de goede weg is?' vroeg Alice aan Konijn.  
'Dat kan ik u niet zeggen' antwoordde Konijn,  
Het ligt eraan waar u heen wilt*

Het is, om de analogie te volgen, beter om zelf over een kaart, kompas en oriëntatievermogen te beschikken dan om overal de weg te vragen.

Waar de informatie over de specifieke competenties wel interessant voor is:

- Om een bijdrage te leveren aan de discussie rond het beroep en beroepsprofielen van NME-werkers.
- Om als checklist te hanteren wanneer op het eigen centrum de situatie beschreven wordt.

Verder is het meest interessant om én op basis van de bevindingen in dit rapport en de beschreven modelmatige aanpak én zelf aan de slag te gaan in de specifieke lokale situatie. Lezers van dit rapport wordt dan ook aangeraden om eerst de functies voor hun lokale NME Centrum vast te stellen en vervolgens met dit rapport aan de gang te gaan om de bijbehorende gewenste competenties vast te stellen. Op die manier is het bijvoorbeeld ook interessant om bestuurders bij de discussie over NME te betrekken: Wat wil men nu precies (inhoudelijk) met NME, welke consequenties brengt dat met zich mee?

Redenerend vanuit de bestaande situatie kan vervolgens een beleidsplan, een ontwikkelplan en een plan voor competentieverwerving worden opgesteld. Op deze manier hopen wij dat dit onderzoek en het werkmodel bijdraagt aan een verdere professionalisering van de 'NME-werker van de toekomst'.

Veel dank is verschuldigd aan de NCDO voor het verstrekken van de subsidie, aan de programmamanager Kaderplan NME, de heer D.J. Joustra, voor het kritisch volgen van het onderzoek, aan de vele NME-werkers die vanuit hun praktijksituatie hebben meegedacht in de verschillende fasen van dit onderzoek en alle anderen die vanuit hun deskundigheid een bijdrage hebben geleverd.

De onderzoeken zijn geëvalueerd en positief beoordeeld door Research voor Beleid.

Voor de doorwerking van dit rapport is, en wordt verder, contact gezocht met het Bureau NME Diensten om door middel van publicaties en toelichtingen de inhoud van dit rapport levend te maken in het NME-werkveld.

Lydia Haafkens, co-begeleider van dit onderzoek namens het Amsterdams NME Centrum, heeft veel werk verzet bij het tot stand komen en met name in de redactionele verwerking van dit rapport.

Tot slot een bijzonder woord van dank aan onderzoekster drs. Margreeth Broens die dankzij haar vele contacten in het NME-werkveld en haar onderzoekservaring in staat is gebleken de veelomvattende materie in dit rapport te vangen. Dankzij haar grote inzet, ook nog buiten haar aanstellingsperiode, zijn de NME-werkers weer een klein stukje meer klaar voor de toekomst.

Namens de NME-organisaties van de vier grote steden:

Drs. Roel van Raaij, beleidsmedewerker NME  
Dienst Recreatie Rotterdam, A&E / NME  
Begeleider en penvoerder onderzoek

Postbus 1240  
3000 BE Rotterdam  
010 - 417.25.68

## Opzet van de rapportage

In dit onderzoek 'Werken in een NME Centrum van de toekomst' wordt voortgebouwd op de resultaten en de methode van het vorige onderzoek 'Naar een NME Centrum van de toekomst' (1997). De opzet van het rapport is gelijk aan die van het vorige.

Het voor u liggende rapport bestaat uit twee delen die worden voorafgegaan door de 'Samenvatting' en de 'Conclusies en aanbevelingen' en worden afgesloten met de 'Bijlagen'.

**Deel 1** laat een korte beschrijving van de achtergronden van het onderzoek zien, met inbegrip van een nadere omschrijving van het begrip competentie. Vervolgens wordt in dit deel aangegeven hoe men in NME Centra competenties kan benoemen waarover men in een lokaal NME Centrum wil beschikken. Vooral de resultaten uit de derde - toegevoegde - gespreksronde vormden opnieuw een bron van inspiratie voor het ontwikkelen van een instrument voor de praktijk van het werk. De term 'werken in' in de titel van het rapport geeft al aan dat het in een NME Centrum gaat om een proces. Het procesmatige perspectief dat we naar aanleiding van de derde ronde ontwikkelden en in het rapport weergeven, is bedoeld om alert te zijn en om uit te dagen tot het steeds maar weer kritisch ter discussie stellen, en te komen tot verandering en vernieuwing.

Tevens wordt in het '**Intermezzo**' van dit deel aangegeven hoe beleidsmatig met competenties kan worden omgegaan. Dit onderdeel wordt aangeduid met 'intermezzo', omdat er een verbinding wordt gelegd tussen de buiten dit rapport weergegeven bevindingen van het vorige onderzoek en die van het onderhavige onderzoek.

Het beschrijven van een instrument om competenties te benoemen is van belang om competenties zo veelzijdig en eenduidig mogelijk in kaart te kunnen brengen. Het is een manier om planmatig met competenties om te gaan. Daarnaast is het van belang competenties expliciet in een beleidsmatig kader te zetten. Het gaat daarbij om het beantwoorden van de volgende vragen: Welke functies wil men in de toekomst vervullen? Welke competenties zijn af te leiden van de te vervullen functies? Welke van de competenties zijn al aanwezig en op welke manieren worden de wenselijke competenties verworven? Met het aanleveren van deze gegevens hopen we opnieuw een bijdrage te leveren aan een meer beleidsmatige aanpak van NME. Uitdrukkelijk dient hierbij te worden opgemerkt dat 'beleidsmatig' werken niet samenvalt met *overheids*beleidsmatig werken.

**Deel 2** biedt een bespreking van de resultaten van het onderzoek. Het geeft competenties voor een NME Centrum in het algemeen, en een beschrijving van en reflectie op competenties per functie. Bij functies gaat het om de functies van een NME Centrum zoals die in het vorige onderzoek zijn onderscheiden. De tekst van deel 2 is naar onze mening goed te gebruiken als discussietekst in de NME-instellingen en in de NME-sector. Discussie over de tekst in de NME-sector zou uiteindelijk kunnen uitmonden in een of meer beroepsprofielen voor NME-werker.

De genoemde competenties zijn op zichzelf van belang. Toch hebben we ervoor gekozen ze als bijlage op te nemen en niet als opsomming bij de beschrijving in het rapport. Puntsgewijze opsomming verstoort het lezen van de bijbehorende beschrijving en reflectie. Bovendien staan op deze manier de competenties voor alle functies bij elkaar (in bijlage 4). We wijzen er op dat we in dit rapport een bijlage uit het vorige opnemen (in dit rapport bijlage 7). Dat doen we om te voorkomen dat de lezer en gebruiker van het rapport genoodzaakt is het vorige rapport in combinatie met het onderhavige te gebruiken. Dit rapport kan dus los van het vorige worden gehanteerd.

Het tot zich nemen van de inhoud van het vorige rapport zal echter wel grondiger en gemakkelijker begrip van het onderhavige mogelijk maken.

Het rapport geeft een stand van zaken van ontwikkelingen in NME Centra en draagt daarmee zelf weer als onderdeel bij aan (de voortgang van) het proces. In de praktijk van het werk zal men verder moeten werken met de bevindingen. Geprobeerd is de rapportage zo vorm te geven dat deze direct uitnodigt tot reflectie op het werken in NME Centra in het algemeen en op de ontwikkeling van het vak in het bijzonder.



## Samenvatting

### Achtergrond

#### *Vervolgonderzoek naar het werken in een NME Centrum van de toekomst*

Het Vier-grote-stedenoverleg van de Natuur- en Milieueducatie (NME) Centra van Amsterdam, Den Haag, Rotterdam en Utrecht had behoefte aan een onderzoek naar de invulling van een multifunctioneel NME Centrum van de toekomst. Over dat onderzoek is gerapporteerd onder de titel: 'Naar een NME Centrum van de toekomst' (1997). In de loop van het onderzoek naar het NME Centrum van de toekomst werd duidelijk dat niet het fysieke gebouw, maar functies voor doelgroepen en activiteiten centraal stonden. Het was dan ook een logische stap om na het onderzoek over het NME Centrum van de toekomst onderzoek te doen naar de NME-**medewerker** in het NME Centrum van de toekomst. Uitgaande van een NME Centrum van de toekomst: over welke competenties dient men voor het werken in een dergelijk NME Centrum te beschikken? Competenties in de randvoorwaardelijke uitvoering als het doen van de boekhouding, het verzorgen van dieren en het maken van fotokopieën blijven daarbij buiten beschouwing.

De onderzoeksaanvraag naar het werken in een NME Centrum van de toekomst werd evenals de vorige aanvraag ingediend en goedgekeurd op basis van het Kaderplan NME, de extra impuls die door zes ministeries aan Natuur- en Milieueducatie (NME) wordt gegeven. Het onderzoek is uitgevoerd in de periode half maart 1997 tot januari 1998. Het onderzoeksverslag is deels voor en deels na 1 maart 1998 geschreven. De tussenliggende periode (december 1997 tot maart 1998) is besteed aan het proefproject, met inbegrip van de verslaglegging, in Amsterdam-Noord op basis van het onderzoek 'Naar een NME Centrum van de toekomst'. Dit proefproject is gefinancierd door het Amsterdams NME Centrum.

#### *Het begrip competentie*

In het onderzoek wordt het begrip '**competentie**' gehanteerd omdat deze term steeds bekwaamheden betreffende kennis (cognitie), houding (affectie, gevoelens) en vaardigheid (doen, kunnen) geïntegreerd en **in hun context** benadrukt. Het gaat daarbij om meer dan (instrumentele) vaardigheden, waarvan het belang voor een werkveld als Natuur- en Milieueducatie in de context van een NME Centrum als **lerende organisatie** duidelijk mag zijn.

#### *Doelstelling*

De **doelstelling** van het onderzoek was: nagaan over welke competenties de NME-medewerker in een multifunctioneel NME Centrum van de toekomst dient te beschikken. Het gaat daarbij om een multifunctioneel NME Centrum van de toekomst zoals dat is weergegeven in het rapport 'Naar een NME Centrum van de toekomst'.

#### *Vraagstelling*

De **vraagstelling** van het onderzoek luidde: over welke competenties dient de werker in een NME Centrum van de toekomst te beschikken? Met de volgende **subvragen**:

1. Over welke competenties beschikt de werker in een NME Centrum van de toekomst nu al?
2. Over welke competenties beschikt de werker in een NME Centrum van de toekomst nog niet?
3. Welke nog niet aanwezige competenties dient een NME-werker te verwerven, op de korte termijn (onmiddellijk aan te werken) en op de langere termijn, om te kunnen werken in een NME Centrum van de toekomst?
4. Hoe zijn die competenties te verwerven? In welke vorm kan de NME-werker deze competenties verwerven?

Het **niveau** waarop op competenties wordt ingegaan is dat van het NME Centrum als **organisatorische eenheid** en niet dat van de individuele NME-medewerker. Met de

vraagstelling is dus **niet** beoogd de onderzoeksvraag ten aanzien van competenties **voor NME-werkers afzonderlijk** te beantwoorden.

Evenals in het onderzoek 'Naar een NME Centrum van de toekomst' is ook nu gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksmethode. Bovenstaande vragen worden dan ook niet kwantitatief beantwoord, hetgeen toch al niet te verwachten was gezien de diversiteit van het werkveld.

#### *Een viertal typen multifunctionele NME Centra*

Uit het vorige onderzoek is naar voren gekomen dat wanneer er wordt gesproken over een multifunctioneel NME Centrum van de toekomst een **viertal typen** multifunctionele NME Centra van de toekomst is te onderscheiden:

1. het multifunctioneel NME Centrum als trekpleister
2. het multifunctioneel NME Centrum als deel van de omgeving
3. het multifunctioneel NME Centrum als winkel
4. het multifunctioneel NME Centrum als kantoor.

Het gaat daarbij om een eerste gedachtebepaling. Men dient zich namelijk niet te fixeren op het realiseren van een van de vier typen NME Centra, maar op het **bepalen van keuzes voor functies**, gecombineerd **met** een afbakening van globale **doelgroepen**. Om die reden ook is als uitgangspunt voor het onderzoek genomen: **het nagaan van competenties** voor een NME Centrum van de toekomst **per functie** en **niet** voor **het type** NME Centrum. We herhalen nog eens dat het bij een NME Centrum gaat om educatie en communicatie (voorlichting) als in principe **gelijkwaardig** aan elkaar zijnde werksoorten.

#### *Doel van een NME Centrum*

Om aan te geven waar het werken in een NME Centrum van de toekomst op is gericht, waaraan vervolgens competenties zijn te ontleen, halen we het **doel van een NME Centrum** nog eens naar voren, zoals dat in het vorige rapport is geformuleerd: '... mensen (individueen en groepen) stimuleren, ondersteunen en in staat stellen om bewuster om te gaan met natuur en milieu, door hen, met behulp van de in het centrum aanwezige materialen, voorzieningen en activiteiten, de benodigde faciliteiten te bieden die aansluiten bij hun belevingswereld en leefomgeving. Het centrum dient individuen en groepen te stimuleren en te inspireren tot de grootst mogelijke stap in de richting van een duurzame levensstijl en samenleving. Het centrum dient participatie te stimuleren van tal van groeperingen en moet dus onderdak kunnen bieden aan een diversiteit aan activiteiten' (1997, p.9).

#### *Gegevensverzameling*

De **gegevens** voor het onderzoek zijn **verzameld** in gespreksronden met deskundigen uit de werkvelden waarop NME Centra zich richten en met een deskundige ten aanzien van organisatorisch-coördinerende taken van NME Centra. Daarnaast zijn vooral NME-medewerkers **uit de praktijk** betrokken ten behoeve van het verzamelen van de gegevens. In beperkte mate is literatuurstudie verricht en heeft secundaire analyse plaatsgevonden van gegevens uit het vorige onderzoek. Tenslotte zijn in een extra ronde aanvullende gegevens verzameld na voorlopige analyse van de eerste gegevens. Met deze optie was in het onderzoeksplan van aanpak rekening gehouden.

#### *Plaatsbepaling van het onderzoek*

Evenals bij het vorige onderzoek is gekozen voor de invalshoeken van:

1. de **uitvoeringspraktijk** van de NME-instelling, en
2. een **inhoudelijke** invalshoek, dat wil zeggen een Natuur- en Milieu Educatieve of Natuur- en Milieu Communicatieve invalshoek.

De organisatorische of beleidsinvalshoek en het financiële aspect zijn ook in dit onderzoek buiten beschouwing gebleven.

Het onderzoek is te typeren als kwalitatief en niet als kwantitatief. Dit houdt in dat in eerste instantie van belang is **dat** een competentie wordt genoemd door een gesprekspartner en **niet hoe vaak** een competentie wordt genoemd.

## Resultaten

*NME Centra geschetst vanuit procesmatig perspectief*

De resultaten van het onderzoek worden geschetst vanuit een **procesmatig perspectief** van NME Centra. Het rapport geeft een stand van zaken van **ontwikkelingen** in NME Centra en draagt daarmee zelf weer als onderdeel bij aan (de voortgang van) het proces. Het concept van '**de lerende organisatie**' is een procesmatig perspectief van waaruit (ontwikkelingen en leren in) NME Centra bezien kunnen worden, in hun algemeen maatschappelijke en lokale context.

Gesteld kan worden dat de onderzoeksbevindingen op zijn minst een aanzet vormen voor het werken in NME Centra en voor **reflectie** op dit werken.

Het procesmatige perspectief van waaruit de gegevens worden geschetst, is bedoeld:

- om alert te zijn;
- om uit te dagen tot het steeds maar weer kritisch ter discussie stellen van het werken in NME Centra; en
- om te komen tot verandering en vernieuwing.

Het gaat daarbij om het 'kunnen omgaan met onzekerheid'. Dit houdt in het kunnen omgaan met de dynamiek en ontwikkeling van het werk. Het impliceert het kunnen hanteren van gegevens in hun context, in plaats van ze te verabsoluteren en ze voor elke situatie in elke plaats en tijd op dezelfde wijze te hanteren. Het houdt ook in dat men moet leven met het gegeven dat niet voor elk probleem direct een oplossing is en wel de ruimte moet worden gecreëerd voor het onderkennen van en het actief werken aan een probleem. Men moet kunnen accepteren dat een oplossing (voorlopig) uitblijft en dat het probleem in de loop van de tijd van gedaante en zwaarte kan veranderen. Het gaat hierbij om het aannemen van een pro-actieve in tegenstelling tot een defaitistische en/of onverschillige houding.

Met een beschrijving vanuit **procesmatige** invalshoek is geenszins bedoeld dat de **inhoud** van natuur en milieu (in NME Centra) onbelangrijk of minder belangrijk wordt geacht. Dat blijkt ook wel uit het feit dat **inhoudelijke** gegevens in dit onderzoek de basis vormen voor de procesmatige beschrijving. Van de inhoud van het werk gaat juist de kracht uit van NME Centra. Inhoud en vorm zijn twee kanten van dezelfde medaille. Binnen een **procesmatig** kader zijn NME-werkers in **NME Centra** in staat met hun **inhoudelijke bagage** een **vertaling** te maken.

*Drie typen bijdragen aan het werken in een NME Centrum van de toekomst*

Het onderzoek levert op verschillende manieren een bijdrage aan het werken in een NME Centrum van de toekomst, te weten het werken naar **inhoud** en naar **werkwijze**. Bovendien worden deze bijdragen op het gebied van inhoud en werkwijze gekoppeld aan het vorige onderzoek 'Naar een NME Centrum van de toekomst'. Het bepalen van functies voor een NME Centrum zoals in het vorige onderzoek is geschetst, is essentieel voor de verdere vaststelling van inhoud en werkwijzen en dus voor de benodigde competenties. Omdat de resultaten op het gebied van inhoud en werkwijze gekoppeld zijn aan het vorige onderzoek, gaan we eerst in op de bijdrage die de koppeling aan het vorige onderzoek levert.

### ❶ Bijdrage aan het werken in een NME Centrum: koppeling aan het vorige onderzoek

- 1 Het inhoudelijk voortborduren op de gegevens uit het vorige onderzoek
  - 1.1 Het **beeld** dat men heeft van het NME Centrum van de toekomst is het **uitgangspunt** om tot invulling van het werken in een NME Centrum te komen. Het betreft bijvoorbeeld een NME Centrum van de toekomst waarin men er voor kiest in principe te werken voor het werkveld onderwijs én voor andere sectoren.
  - 1.2 Competenties voor het werken in een NME Centrum van de toekomst worden benoemd aan de hand van de onderscheiden functies van het NME Centrum



voor doelgroepen. De **functies** vormen de **basis** voor het benoemen van competenties.

- 2 Het leveren van een bijdrage aan de volgende zaken: eenduidig NME-taalgebruik; beleidsmatig werken in het algemeen; het gebruik van een stappenplan in het bijzonder  
In het vorige rapport werd aanbevolen te komen tot eenduidig NME-taalgebruik, beleidsmatig te werk te gaan en in het bijzonder een in het onderzoek ontwikkeld stappenplan te gebruiken.  
Begrippen uit het vorige onderzoek worden opnieuw gehanteerd en competenties worden benoemd volgens bepaalde uitgangspunten. Deze uitgangspunten zijn in het rapport beschreven.

Dit geheel dient als **begrippenkader** om als instrumentarium voor het **maken van beleid** planmatiger te kunnen werken bij het **bepalen van keuzes** met betrekking tot NME. In dit geval betreft het het **vaststellen** van al dan niet aanwezige **competenties** voor:

1. het vervullen van **functies** voor doelgroepen;
  2. het kiezen voor het **zelf beschikken** over competenties, dan wel het **uitbesteden** daarvan **aan derden**;
  3. het verwerven van competenties door nieuw personeel aan te trekken, dan wel door al **aanwezig personeel** bij te scholen.
- Overigens werden in dit onderzoek **planmatig** en **beleidsmatig kunnen werken** op zichzelf al genoemd als competentie voor het werken in een NME Centrum.

#### ② Bijdrage aan het werken in een NME Centrum naar werkwijze

Het onderzoek heeft een **stappenplan** opgeleverd en een **instrument** voor **inhoudelijke beleidsbepaling**. Deze twee instrumenten zijn aan elkaar gerelateerd en de manier waarop er mee kan worden gewerkt, wordt in het rapport beschreven.

##### *Een stappenplan*

Met behulp van gegevens uit het onderzoek is een stappenplan ontwikkeld voor het bepalen van competenties voor een lokaal NME Centrum. Het is ontwikkeld na het verzamelen van de gegevens, met behulp van de gegevens uit dit onderzoek en uit het vorige. Het stappenplan neemt de gekozen functies voor een NME Centrum als uitgangspunt. Per functie wordt nagegaan welke competenties nodig zijn. Het stappenplan levert een overzicht op van de huidige en gewenste situatie op het gebied van competenties in een NME Centrum.

Nadere analyse met behulp van de nieuwe gegevens uit de toegevoegde gespreksronde leidde tot een ander, en zwaarder accent op de procesmatige kant van het werk. Om die reden zijn in het stappenplan de competenties in een samenhangend raamwerk vanuit een procesmatige invalshoek bijeengezet.

##### *Een instrument voor inhoudelijke beleidsbepaling*

Nadere analyse met behulp van de nieuwe gegevens uit de toegevoegde gespreksronde leidde ook tot een ander accent op de beleidsmatige kant van het werk. Tegelijkertijd stimuleerde de uitvoering van een proefproject in Amsterdam-Noord op basis van het eerste onderzoek, het denken over procesmatig en beleidsmatig werken. De competenties kwamen daarmee in een nieuw perspectief te staan. De toegevoegde gespreksronde en het proefproject samen, leidden er toe een handleiding in het rapport op te nemen, om planmatig en beleidsmatig werken te bevorderen, in het bijzonder het omgaan met competenties.

##### *Een handleiding voor het werken in een NME Centrum*

Het gaat bij de beschreven werkwijze om:

1. het planmatig omgaan met competenties
2. het ontwikkelen van inhoudelijk beleid.

## 1. Het planmatig omgaan met competenties

De benoemde inhoudelijke competenties vormen de basis voor een methode die het vaststellen van competenties voor het werken in een NME Centrum mogelijk maakt. Zoals gezegd is met behulp van gegevens uit het onderzoek een stappenplan ontwikkeld voor het bepalen van competenties voor een lokaal NME Centrum. Het stappenplan levert een overzicht op van de huidige en gewenste situatie op het gebied van competenties in een NME Centrum.

## 2. Het ontwikkelen van inhoudelijk beleid en het opstellen van een uitvoeringsplan ten aanzien van de competenties

De werkwijze voor het bepalen van competenties is in een beleidsmatige context gezet. Daarbij is een koppeling gelegd met de in het vorige onderzoek beschreven werkwijze. Er is met deze werkwijze een bijdrage geleverd aan de door gesprekspartners geuite wens te komen tot een meer beleidsmatige aanpak van het werken in een NME Centrum. Het gaat om de volgende procedure:

- Het bepalen van keuzes voor te vervullen functies voor doelgroepen kan worden uitgevoerd om inhoudelijk beleid vast te stellen.  
Dit beleid kan worden vastgelegd en van argumenten voorzien in de vorm van een **inhoudelijk ontwikkelplan**. Het beleid moet regelmatig worden bijgesteld.
- Competenties zijn afgeleid van gekozen functies voor een NME Centrum. Voor het verwezenlijken van functies worden (benodigde) competenties in een **overzicht** gezet.  
Dit overzicht wordt beargumenteerd vastgelegd in een **competentieplan**.  
Het competentieplan omvat een beschrijving van de huidige en gewenste situatie op het gebied van competenties voor het werken in een NME Centrum.  
In een dergelijk plan wordt ook opgenomen hoe op het niveau van het personeel wordt gewerkt aan het verwerven dan wel uitbesteden van de competenties, op korte en langere termijn.
- Voor het al aanwezige personeel wordt een **bijschulingsplan** opgesteld.

## ③ Bijdrage aan het werken in een NME Centrum naar inhoud

### *Competenties voor het werken in een NME Centrum*

Met dit onderzoek is volgens plan aangesloten bij het vorige onderzoek. Uit het vorige onderzoek kwam naar voren dat men zich **niet** moet **fixeren** op een bepaald type NME Centrum maar dat het **bepalen van keuzes** voor te vervullen **functies** voor een NME Centrum voorop staat. Dit houdt in dat voor het inventariseren van competenties de zeventien mogelijk te vervullen functies van een NME Centrum als uitgangspunt zijn genomen. De competenties zijn per functie geïnventariseerd. Het maken van een optelsom van alle competenties voor alle functies samen is niet relevant. Immers de competenties horen bij de gekozen functies voor een bepaald NME Centrum in een bepaalde lokale context en moeten vervolgens op afzonderlijke NME-werkers worden toegesneden. Daarbij hoort het beantwoorden van de vraag welke competenties op de korte dan wel de langere termijn moeten worden verworven.

Op het niveau van NME-werkers zijn er wel algemene competenties en competenties geldig voor alle functies in een NME Centrum vast te stellen en ook daadwerkelijk vastgesteld.

De vraag over welke competenties NME-werkers nog niet of te weinig beschikken is in **algemene zin** beantwoord. Uit wat aan competenties nodig is en waaraan nog door NME werkers gewerkt moet worden, valt af te leiden wat al wel aan competenties op het niveau van NME werkers in het algemeen aanwezig is.

Het onderzoek heeft kortom een inhoudelijke inventarisatie van competenties voor het geheel van werkers in een NME Centrum opgeleverd:

1. algemeen en
2. per functie geordend.

### 1.1 Algemene competenties voor alle NME-werkers

De competenties voor het werken in een NME Centrum van de toekomst zijn dan wel per functie verzameld, toch heeft het onderzoek functie-overstijgende, met elkaar samenhangende, aspecten voor het werken in een NME Centrum van de toekomst opgeleverd. Het betreft drie manieren van werken die onderling met elkaar verweven zijn:

- 1. Open, flexibel en communicatief werken.** Het betreft bijvoorbeeld open overleg met de doelgroep of met intermediaire organisaties. Daarbij moet niet het aanbod van het NME Centrum van tevoren vaststaan en centraal staan, maar de interesse voor en de belangstelling van de doelgroep.
- 2. Ondersteunend, generalistisch werken.** Het gaat hierbij om ondersteunend werken als uitgangspunt in tegenstelling tot uitvoerend werken met doelgroepen als doel op zich, en om generalistisch in tegenstelling tot specialistisch werken. Dit houdt niet in dat NME-werkers helemaal geen uitvoerend werk verrichten. Het houdt in dat uitvoerend werk betekenisvol en strategisch wordt ingezet. Er moet met andere woorden een extra reden buiten het direct uitvoerend werken met de doelgroep zijn. Het kan daarbij gaan om de band met de praktijk, waar het werk uiteindelijk allemaal voor wordt gedaan, levend te houden. Een ander voorbeeld is uitvoerend werk als proef om vervolgens over te dragen en overdraagbaar te maken of om nieuwe contacten te verwerven. Ook het opdoen van ervaring met de doelgroep kan een legitieme reden zijn.
- 3. Werken in de vorm van netwerken.** Niet direct uitvoerend werken met doelgroepen en generalistisch werken houdt in dat men een beroep op (diverse) andere partijen moet doen om doelgroepen te bereiken en bekend te maken met NME, en om anderen specialistische onderdelen te laten verzorgen.

### 1.2 Algemene competenties voor alle functies

Het onderzoek heeft competenties opgeleverd die voor alle functies gelden. Ze zijn als volgt samen te vatten:

- 1. Planmatig en projectmatig werken.**
- 2. Meer op processen dan op producten gericht zijn.**
- 3. Gevoel van eigenwaarde hebben,** in de zin van staan voor de eigenheid, rol en inbreng van NME. Deze competentie moet worden gezien in het licht van het volgende:
  - het 'boodschapper zijn' wordt door NME als achterhaald beschouwd. Dit houdt overigens niet in dat de NME-er elke vraag ook maar moet honoreren en de eigen doelen achterwege moet laten;
  - de status van educatie in kringen buiten het onderwijs: educatie heet tot de zachte sector te behoren in tegenstelling tot de harde natuurwetenschappelijk-technologische sector van milieu. Technische milieumaatregelen blijken niet te leiden tot een definitieve en afdoende oplossing van problemen op het gebied van natuur en milieu. Veelal genereren oplossingen weer nieuwe problemen. NME is in staat een geheel eigen bijdrage te leveren.

### 2. Competenties per functie geordend

Van de geïnventariseerde competenties is per functie een inhoudelijke bespreking gegeven. In bijlage 4 is een lijst met competenties per functie weergegeven.

Te verwerven competenties

Competenties die nu nog niet of te weinig aanwezig zijn, zijn in grote lijnen de volgende:

1. Competenties op het **terrein van de ander**, de niet-NME-er, met wie bijvoorbeeld

als deelnemer, partner, opdrachtgever, beleidsontwikkelaar of intermediair dient te worden gewerkt: kennis over de ander, geïnteresseerd raken in de ander, het zich kunnen inleven in de ander, op de ander kunnen afstappen en daarbij de eigen doelen ondergeschikt kunnen maken aan die van de ander zonder de eigen doelen uit het oog te verliezen. Nadrukkelijk wordt gesteld dat de te verwerven competenties verder gaan dan communicatieve vaardigheden. Het gaat bijvoorbeeld ook om kennis van en inzicht in (sociale en culturele achtergronden van) mensen, in het bijzonder volwassenen;

2. Competenties op het terrein van het **reflecteren op het werk**, hetgeen tot uitdrukking komt in zaken als planmatig, projectmatig en onderzoeksmatig kunnen werken.

#### *Vormen voor het verwerven van competenties*

Voor het verwerven van competenties zijn geen specifieke opleidingen of cursussen genoemd. Daar is ook niet expliciet in dit onderzoek naar gevraagd. In de gesprekken zijn voor de al werkzame NME-werker de volgende suggesties aangedragen voor vormen van minder vastliggende en minder gebaande wegen dan cursussen of opleidingen. Deze nemen overigens niet de plaats in van (bestaande) cursussen of opleidingen.

1. **Voorbeeldwerking.** Voorbeeldwerking van enkele NME Centra voor andere, die de aanpak kunnen overnemen. De ervaring met die aanpak kan als deskundigheid worden overgedragen in de vorm van studiedagen en trainingen.
2. **Collegiaal gesprek.** Het collegiaal gesprek tussen NME-medewerker en iemand van een doelgroep (bijvoorbeeld leerkracht van het voortgezet onderwijs) waarbij men elkaar over en weer een dienst kan bewijzen.
3. **Managementcentrum.** Managementcentrum waarbij aan de orde komt een strategie om te komen tot het accepteren van management, intervisie en de kwaliteit van organiseren.

Dergelijke vormen voor het verwerven van competenties passen goed in het concept van 'de lerende organisatie'.

Meer in het algemeen is voor het nagaan van adequate vormen voor het verwerven van competenties van zowel al werkende als toekomstige NME-werkers overleg en discussie binnen en tussen NME Centra nodig. Deze stap vormt een onlosmakelijk onderdeel van het overleg en de discussie over de benodigde competenties in bredere zin. Het vervolg op deze discussie is om inzicht te verkrijgen in:

- de gevraagde **kwaliteit** van de competenties;
- de **mate waarin** bepaalde competenties verworven dienen te worden;
- keuze van **oplossingen** om competenties te **verwerven**.

Als dergelijke kennis beschikbaar is, valt meer te verwachten van overleg over vormen en regelingen met opleidingsinstellingen, omdat dergelijke instellingen zich meer gelegen zullen laten liggen aan een kwantitatief omvangrijke vraag waarover goed is nagedacht. Daarmee neemt tegelijkertijd de status van de sector NME toe.

## Conclusies en aanbevelingen

### Conclusies

#### *Verbinding met 'Naar een NME Centrum van de toekomst'*

Het voorliggende rapport is niet los te zien van en te begrijpen zonder het voorafgaande 'Naar een NME Centrum van de toekomst':

- het gaat uit van het in dat rapport geschetste beeld van een lokaal NME Centrum en de (maatschappelijke) context waarin dit lokale NME Centrum zich bevindt;
- het maakt gebruik van begrippen die in het vorige rapport zijn gehanteerd en het borduurt voort op daar gehanteerde begrippen. Daarmee probeert het gestalte te geven aan de in het vorige rapport gedane aanbeveling tot eenduidig taalgebruik.

Deze samenhang is niet kunstmatig, maar heeft een **inhoudelijke** achtergrond: wanneer een NME Centrum wordt beschreven vanuit het perspectief van functies, doelgroepen en activiteiten, dringt zich de vraag op naar de **mensen** die deze functies op een adequate manier moeten vervullen en wat er voor nodig is om de mensen de functies op een adequate manier te laten vervullen. Evenals in het vorige onderzoek staat **niet** het type NME Centrum centraal, maar staan de te vervullen **functies in combinatie met een globale indeling van doelgroepen** centraal. Competenties zijn daar een afgeleide van.

Uit het onderzoek is gebleken dat de indeling in functies een goede ingang biedt om de veelheid en diversiteit aan competenties te benoemen.

#### *Algemene niet aan specifieke functies voor NME Centra gekoppelde competenties*

De volgende competenties blijken vooral nodig te zijn: **beleidsmatige, planmatige en projectmatige** competenties, het op **processen** gericht zijn, kwaliteitsdenken als onderdeel van eigen denken, een pro-actieve instelling, geloof in eigen kunnen, zelfkennis, om kunnen gaan met een verscheidenheid aan partijen.

Daarbij is naast kennis houding van belang. Dit rapport is zó ingericht, dat degene die (aan de hand van het stappenplan) na moet denken over benodigde competenties, genoodzaakt is bij het benoemen van competenties andere aspecten en invalshoeken in het geheel te betrekken. Daardoor wordt bijvoorbeeld het accent eenzijdig op kennis leggen (en houdingsaspecten niet meenemen) of het accent leggen op de afzonderlijke activiteit (en niet op het proces en op de doelgroep) min of meer onmogelijk gemaakt. Om die reden ook is gekozen voor het begrip 'competentie' zelf, omdat dit kennis, houding en vaardigheid geïntegreerd benadrukt.

#### *Competenties*

Voor alle functies zijn de volgende competenties genoemd:

1. open, flexibel en communicatief werken;
2. ondersteunend, generalistisch werken;
3. werken in de vorm van netwerken.

Deze competenties zijn onderling sterk met elkaar verweven.

#### *Afwegen en bepalen van keuzes voor competenties in de lokale situatie*

Het afwegen en bepalen van keuzes vormt een essentieel onderdeel van het werk in NME Centra. Het bepalen van competenties voor een **concreet** NME Centrum is een lokale aangelegenheid, gesitueerd in een bepaalde context.

De voor het NME Centrum gekozen functies met de bijbehorende competenties, worden als uitgangspunt genomen. Het **totaal** aan competenties dat bij een functie hoort, kan niet klakkeloos worden overgenomen. Dit kan alleen al niet omdat de **mate waarin** men in een NME Centrum over een competentie wenst te beschikken daarmee nog niet is vastgesteld. Steeds zullen er afwegingen moeten worden gemaakt en keuzes moeten worden bepaald.

#### *Competenties in relatie tot individuele NME-medewerkers*

Competenties voor het werken in een bepaald lokaal NME Centrum zijn gekoppeld aan **individuele** NME-medewerkers. De NME-medewerkers vormen immers de basis: zij zijn degenen die het werk doen en dus over een bepaalde combinatie aan competenties beschikken. Dit houdt in dat er voor het totaal aan gekozen functies en bijbehorende competenties op instellingsniveau wordt nagegaan **wie in welke mate** over bepaalde competenties beschikt of deze kan ontwikkelen. Er vindt met andere woorden een **vertaling** plaats van benodigde competenties op **instellingsniveau** naar beschikbare competenties op het niveau van **NME-medewerkers** en omgekeerd. Immers aan een door het NME Centrum benodigde competentie of combinatie van competenties kan mogelijkwijze door geen enkele (potentiële) NME-medewerker worden voldaan. Aan de andere kant kan een NME-medewerker beschikken over competenties die (nog) niet worden gevraagd door het NME Centrum.

#### *Samenhang in activiteiten door procesmatige invalshoek leidt tot een totaalbeeld*

Voor het vaststellen van competenties voor het werken in een NME Centrum van de toekomst is een **procesmatige** invalshoek zinvol: op die manier komt er **samenhang** tussen activiteiten in het NME Centrum. Deze activiteiten in hun onderlinge samenhang leiden tot een bepaald product en/of een reeks van producten. Door deze samenhang in een kader te zetten, ontstaat een systematisch overzicht van het geheel aan activiteiten en bijbehorende competenties. Dit kader moet dan wel zodanig zijn, dat het voor langere tijd ruimte biedt om competenties in al hun nuances in onder te brengen en nieuwe competenties toe te kunnen voegen. Dit geldt zeker voor een NME Centrum dat zichzelf ziet als een organisatie in ontwikkeling en dat vernieuwing nastreeft. Per definitie brengt deze situatie onzekerheid met zich mee.

Overigens is het werken aan samenhang een werkwijze die goed past bij NME. NME wordt immers opgevat als educatie op het gebied van natuur, milieu en samenleving in onderlinge samenhang, waarmee men in een NME Centrum om moet kunnen gaan. Deze invalshoek staat tegenover die waarbij een totaal aan competenties toevalligerwijs tot stand komt. Bijvoorbeeld door als uitgangspunt te nemen wat er al in het NME Centrum wordt gedaan, de medewerker die de baan tot nog toe had of door de functievereisten van een ander NME Centrum of van een andere werksoort met dezelfde titel, als uitgangspunt te nemen. Uiteraard wordt hiermee niet beweerd dat het brainstormen over competenties achterwege moet blijven. Brainstormen kan goed werken, maar moet deel uitmaken van een planmatige aanpak van het vaststellen van competenties.

#### *Zelf beschikken over competenties of uitbesteden*

In de afweging van competenties wordt betrokken of de instelling **zelf beschikt** over competenties, dan wel of deze (tijdelijk) worden **uitbesteed aan derden**. Daarbij spelen het belang dat aan de competenties voor het vervullen van een bepaalde functie voor een (bepaalde) doelgroep(en) wordt gehecht en de tijdsinvestering die bepaalde onderdelen vergen een rol. In de afweging 'uitbesteden' of 'zelf vervullen' wordt betrokken of de competenties snel te verwerven zijn door aanwezig personeel of dat gekozen kan worden voor nieuw personeel. Verder speelt een rol of er gekozen is voor een **verschuiving** en/of **uitbreiding** van werkzaamheden.

#### *Samenwerking als vorm van competentieverwerving*

Niet over alle competenties hoeft een NME Centrum zelf te beschikken. Dat is ook niet haalbaar. Bij uitbesteden van competenties hoeft niet per definitie te worden gedacht aan door derden ingebrachte betaalde competenties. Uit het vorige onderzoek kwam naar voren dat meer dan voorheen samenwerking met andere organisaties als noodzakelijk wordt ervaren, bijvoorbeeld voor het bereiken van doelgroepen. Door samen te werken met derden en bijvoorbeeld competenties uit te wisselen kan men competenties van de ander in huis halen. Dat kan op termijn leiden tot het zelf over de competenties beschikken. Vaak echter doet zich de situatie voor dat men er beter de voorkeur



aan kan geven de samenwerkingsrelatie in stand te houden, onder het motto: 'Schoenmaker houd je bij je leest'. In die situatie zorgt men voor afbakening van het terrein waarop men zelf deskundig is en waardoor men zich onderscheidt van dat van de ander. De eigen deskundigheid kan vervolgens worden ingebracht waar de ander deze nodig heeft. Het leren herkennen van de competenties van de ander zonder ze direct zelf over te (willen) nemen vormt een belangrijke toegevoegde waarde die NME Centra zich eigen zouden moeten maken.

#### *Planmatig bepalen van competenties*

In dit rapport geven we een handleiding voor het planmatig bepalen van competenties in de vorm van een stappenplan. Dit stappenplan beoogt het zo eenduidig, veelzijdig en compleet mogelijk in kaart brengen van competenties en het vaststellen van de competenties waarover men in een NME Centrum van de toekomst op lokaal niveau wenst te beschikken. De functies die men vervult of wil vervullen vormen daarbij het uitgangspunt.

De competenties kunnen vervolgens per gekozen functie **procesmatig** worden **gebundeld** in een **fasemodel**, waardoor de ontwikkelingsgang in een NME Centrum tot uitdrukking wordt gebracht. Op die manier wordt een samenhangend overzicht geboden van het werken in een NME Centrum.

#### *Stappenplan voor inhoudelijke beleidsontwikkeling*

Het bepalen van functies voor een NME Centrum (in het vorige rapport geschetst) en het vaststellen van competenties als afgeleide van de gekozen functies, kan met elkaar in verbinding worden gebracht. Ze vormen ingrediënten voor het bepalen van inhoudelijk beleid van een NME Centrum. Daartoe is een stappenplan ontwikkeld voor inhoudelijke beleidsontwikkeling. Het stappenplan geeft als resultaat van af te leggen stappen:

- een beredeneerd inhoudelijk beleidsplan;
- een competentieplan;
- een bijscholingsplan.

#### *Vormen voor het verwerven van competenties*

Voor het verwerven van competenties zijn geen specifieke opleidingen of cursussen genoemd. In de gesprekken stond gesprekspartners vooral al aanwezig personeel in NME Centra voor ogen, waardoor de gedachten uitgingen naar vormen van praktijkgericht leren. Dat heeft zeker ook te maken met het gegeven dat men niet kan verwijzen naar een aparte, initiële opleiding voor NME-medewerker. In dat geval had men kunnen verwijzen naar een bepaalde opleiding of naar instellingen die bepaalde onderdelen wel of juist niet verzorgen. Er bestaan dan wel kopcursussen en (post)HBO en -universitaire cursussen voor NME; in de praktijk heeft men te maken met een diversiteit aan NME-medewerkers met achtergronden als lerarenopleidingen met bevoegdheden van primair tot en met universitair onderwijs, milieukunde-opleidingen, bestuurlijke en sociaal-agogische opleidingen.

Genoemd is onder meer 'voorbeeldwerking' en 'het collegiaal gesprek' tussen een NME-medewerker en iemand van de doelgroep (bijvoorbeeld een leraar in het voortgezet onderwijs) waarbij men elkaar over en weer een dienst kan bewijzen. Los van het al dan niet bestaan van een (initiële) opleiding is het in een 'lerende organisatie' en in een 'lerende samenleving' vanzelfsprekend dat er gezocht wordt naar andere dan voor de hand liggende mogelijkheden voor het verwerven van competenties.

## Aanbevelingen

### *Planmatig en structureel werken aan het ontwikkelen van competenties*

Het verdient aanbeveling het ontwikkelen van competenties voor het werken in een NME Centrum van de toekomst planmatig aan te pakken en een structureel karakter te geven. Daardoor krijgen eenzijdigheid, blinde vlekken en fragmentatie minder kans. Er wordt dan gevolg gegeven aan de aanbevelingen uit het voorgaande onderzoek:

1. om tot meer eenduidig NME-taalgebruik te komen. Uitgangspunten voor het eenduidig benoemen van competenties zijn om die reden geëxpliciteerd.
2. om meer planmatig te werk te gaan. Ook in het voorgaande onderzoek is planmatig werken als gewenste competentie voor het werken in een NME Centrum genoemd.

### *Inhoudelijk beleid ontwikkelen en competenties vaststellen*

Een NME Centrum bevindt zich in een lokale en maatschappelijke context die voortdurend in beweging is. Een NME Centrum als lerende organisatie is in ontwikkeling, dat wil zeggen: individuele NME-medewerkers ontwikkelen zich en beïnvloeden op die manier elkaar en daarmee de ontwikkeling van de instelling. De omgeving waarin het NME Centrum verkeert, beïnvloedt het NME Centrum en wordt omgekeerd door het NME Centrum beïnvloed. Ook de sectoren van NME Centra en meer in het algemeen van NME, ontwikkelen zich en beïnvloeden elkaar over en weer.

De dynamiek van de samenleving en daarbinnen die van de NME Centra pleit voor **permanente** aandacht op het gebied van competenties, en wel om twee redenen:

1. de benodigde competenties voor een NME Centrum zijn aan verandering onderhevig;
2. geen individu kan blijvend teren op wat hij/zij aan initiële opleiding heeft genoten.

Er is kortom steeds aandacht nodig voor:

- a. de competenties waarover men in NME Centra wenst te beschikken, en
- b. de wijze waarop de competenties voor het NME Centrum verworven kunnen worden (door middel van opleiding etc.).

Het verdient daarom aanbeveling zich in een NME Centrum regelmatig te bezinnen en te reflecteren op het inhoudelijk beleid van de instelling en op het geheel aan competenties als onderdeel van dit inhoudelijk beleid.

### *Kritische reflectie op de geïnventariseerde competenties*

Naast competenties voor het werken in een NME Centrum in het algemeen, heeft het onderzoek een groot aantal competenties **per functie** voor doelgroepen van een NME Centrum opgeleverd. Niet voor alle functies zijn de competenties even volledig benoemd. Het verdient aanbeveling de competenties voor de functies te completeren. Overigens vormen de geïnventariseerde competenties een momentopname in de tijd. Ze dienen steeds geactualiseerd te worden. Voorkomen moet worden dat de schijn wordt gewekt dat de competenties compleet zijn en als zodanig een eigen leven gaan leiden. NME Centra zijn in ontwikkeling, evenals de context waarin ze zich bevinden.

### *Procesmatig indelen van de competenties per functie*

Een **procesmatige** indeling van de competenties per functie, waardoor **samenhang** tussen werkzaamheden en tussen producten onderling duidelijk wordt, is tot stand gekomen in de vorm van een **fasemodel**. Het verdient aanbeveling:

1. vanuit het procesmatig perspectief systematisch na te gaan of alle competenties in de verschillende fasen benoemd zijn;
2. de procesmatige vertaling voor de competenties van alle functies uit te voeren (naast de al uitgevoerde voor educatie en voorlichting);
3. de procesmatige indeling als indeling te toetsen op haar bruikbaarheid. Een belangrijk criterium voor de indeling is dat ze ruimte moet bieden en moet uitdagen tot het benoemen van competenties, waardoor ook nieuwe - actuele en/of lokale - ontwikkelingen kunnen worden meegenomen, conform 'de lerende organisatie'.

### *Beleid en stappenplan ten aanzien van competenties*

Het verdient aanbeveling gericht beleid te ontwikkelen ten behoeve van competenties: het verwerven en het uitbesteden van competenties aan derden, voor de korte en langere termijn. Voor een schriftelijke weergave en argumentatie van dergelijk beleid verdient het aanbeveling een competentieplan op te stellen. In dit rapport is een stappenplan opgenomen dat gericht kan worden ingezet om keuzes ten aanzien van competenties te bepalen en te ontwikkelen. Deze leiden tot een competentieplan waarin het competentiebeleid van de instelling tot uitdrukking komt. De geïnventariseerde competenties kunnen daarbij als checklist worden gebruikt om beargumenteerd na te gaan wat men al in huis heeft en wat niet.

### *Een inhoudelijk beleidsplan met inbegrip van een competentie- en bijscholingsplan*

Een competentieplan is onlosmakelijk verbonden met de keuze voor te vervullen functies voor doelgroepen in een NME Centrum. Om die reden verdient het aanbeveling een competentieplan onderdeel van een inhoudelijk beleidsplan te laten zijn. In dit rapport is een stappenplan ontwikkeld dat een lokaal NME Centrum de mogelijkheid biedt te komen tot een inhoudelijk beleidsplan met een competentieplan en vervolgens een bijscholingsplan.

### *Samenwerking*

Het verdient aanbeveling na te gaan in hoeverre het mogelijk is competenties in huis te halen door ze uit te besteden in de vorm van **samenwerking** met andere instellingen. Dit heeft als voordeel dat men de ander leert kennen, afspraken kan maken iets terug te doen voor de ander en daarmee ook in het netwerk van de ander terecht kan komen. Op die manier krijgt men ook inzicht in de eigen kwaliteiten.

### *Beschrijving van werkwijzen aan de hand van lokale voorbeelden van NME Centra*

Het verdient aanbeveling met de beschreven werkwijzen in de praktijk aan de slag te gaan en deze praktijk te beschrijven als voorbeeld van een concrete lokale situatie van een NME Centrum.

### *Competenties voor de sector van NME Centra*

Het verdient aanbeveling het bepalen van competenties voor het werken in een NME Centrum van de toekomst **op verschillende niveaus** uit te werken. Het betreft de inhoud van competenties én de vorm waarin ze zijn te verwerven:

1. De NME-instelling op lokaal niveau die diverse betrokkenen en belanghebbenden in de lokale context mee laat helpen inhoudelijk beleid te ontwikkelen en daarvan afgeleide competenties te bepalen. Voor ieder van de betrokkenen wordt de status van de bijdrage vastgesteld. Het spreekt vanzelf dat de uiteindelijke verantwoordelijkheid bij de instelling zelf ligt.
2. NME-instellingen in een bepaald gebied die alle functies voor doelgroepen in kaart brengen en tot afstemming komen ten aanzien van de functies voor doelgroepen die ieder van hen vervult, en die competenties benoemen en nagaan op welke manier deze mogelijk zijn te verwerven. Te denken valt hierbij aan specialistische competenties die men over en weer van elkaar kan inhuren. Zo kan bijvoorbeeld uitwisseling van expertise tussen bepaalde NME Centra in de regio plaatsvinden. Er kan gemeenschappelijk beleid worden ontwikkeld om competenties op een adequate wijze te verwerven. Ook kan gezamenlijk een vraag worden geformuleerd die leidt tot een bepaald bijscholingstraject.
3. Alle geledingen van de sector van NME Centra van lokaal tot landelijk: het niveau van de lokale NME instelling, het niveau van NME instellingen op regionaal niveau, dan wel NME-instellingen die over bepaalde gemeenschappelijke eigenschappen beschikken, én het niveau van de sector van NME-instellingen. Op het niveau van de hele sector gaat het om de inhoudelijke discussie die leidt tot de omschrijving van benodigde competenties voor NME-medewerker in een NME Centrum, van eventuele kerncompetenties en van specialismen. Ook mogelijke vormen waarin

deze te verwerven zijn kunnen in dat kader aan de orde komen. Wat het laatste betreft valt te denken aan: bestaande en nieuwe opleidingen, netwerkoverleg, studiedagen, workshops, collegiale gesprekken, nieuwe vormen van elektronische informatie-uitwisseling, literatuurstudie.

Uiteindelijk kunnen deze discussies uitkristalliseren tot een of meer **beroepsprofielen** van NME-medewerkers en bijbehorende **opleidingstrajecten**: een eigen traject of een traject gekoppeld aan bestaande opleidingen.

Het komen tot beroepsprofielen is een proces dat niet in een achternamiddag is geklaard. De lijst, de beschrijving van en de reflectie op competenties per functie van NME Centra in dit rapport kunnen voor dit doel worden gebruikt als discussiestof.

Het beroepsprofiel van NME-medewerker moet antwoord kunnen geven op de vraag: Wat onderscheidt het beroep van NME-medewerker van andere beroepen?

We zijn van mening dat voor deze discussies het initiatief genomen moet worden op **landelijk** niveau door een gezaghebbende en vertrouwenwekkende instelling voor NME.

Als het proces goed verloopt, laat deze werkwijze versnippering van het werkveld achter zich en laat het de diversiteit van het werk als kracht van de sector, intact.



## Deel 1





## Hoofdstuk 1

### Achtergrond en vraagstelling van het onderzoek

#### Achtergrond

Op basis van het Kaderplan Natuur- en Milieu-educatie (NME): Extra impuls op weg naar duurzaamheid als tweede natuur (1993) geven zes ministeries een extra (financiële) stimulans aan NME. In het kader van dit plan is door het Vier-grote-steden-overleg van de NME instellingen van de vier grote steden in Nederland (Amsterdam, Den Haag, Rotterdam en Utrecht) een aanvraag voor onderzoek ingediend en goedgekeurd ten behoeve van de invulling van een 'multifunctioneel NME Centrum van de toekomst'. Dit onderzoek is gerapporteerd onder de titel: 'Naar een NME Centrum van de toekomst - onderzoeksverslag en wegwijzer' (1997). Al tijdens het onderzoek naar het NME Centrum van de toekomst ontstond de behoefte bij het Vier-grote-stedenoverleg aan een vervolgonderzoek naar benodigde competenties ten behoeve van het werken in een dergelijk NME Centrum. Immers voor de te organiseren activiteiten in een dergelijk centrum dient men te beschikken over bekwaamheden om de activiteiten op een goede en verantwoorde manier uit te voeren. Door het Vier-grote-stedenoverleg werd een aanvraag voor een vervolgonderzoek ingediend en goedgekeurd. Met het vervolgonderzoek werd beoogd direct gebruik te maken van en aan te sluiten op de uitgangspunten en bevindingen van het eerdere onderzoek. Het betekent bijvoorbeeld dat het multifunctionele NME Centrum van de toekomst in dit onderzoek als gegeven wordt beschouwd.

#### Doelstelling en vraagstelling van het onderzoek

Doel van het onderzoek is: nagaan over welke competenties de werker in een NME Centrum van de toekomst dient te beschikken. Het gaat daarbij om NME Centra zoals is weergegeven in het rapport 'Naar een NME Centrum van de toekomst' (1997). Het betreft NME Centra met activiteiten op het terrein van **educatie** en **communicatie** als gelijkwaardig aan elkaar staande werksoorten.

In het onderzoek wordt het begrip '**competentie**' gehanteerd, met een goed Nederlands woord (handelings)bekwaamheid, omdat deze term steeds bekwaamheden betreffende kennis (cognitie), houding (affectie, gevoelens) en vaardigheid (doen, kunnen) **geïntegreerd** en **in hun context** benadrukt. Het gaat daarbij om meer dan (instrumentele) vaardigheden, waarvan het belang voor een werkveld als Natuur- en Milieu-**educatie** in de maatschappelijke context van een NME Centrum als 'lerende organisatie', waar we verderop op ingaan, duidelijk mag zijn. Het woord 'competentie' staat in contrast met de term 'kwalificatie' waarbij veel sneller de connotatie ontstaat van een lineair traject van voor iedereen gelijke aan te leren vaardigheden (in het onderwijs). Met andere woorden dat men 'zich ergens voor kwalificeert' ten behoeve van de arbeidsmarkt, zonder de ervaringen waarover men al beschikt erbij te betrekken. Het **niveau** waarop competenties worden nagegaan is dat van het **NME Centrum** en niet dat van de individuele NME-medewerker.

#### Vraagstelling van het onderzoek

De vraagstelling van het onderzoek luidt als volgt:

Over welke competenties dient de werker in een NME Centrum van de toekomst te beschikken?

Met als subvragen:

1. Over welke competenties beschikt de werker in een NME Centrum van de toekomst nu al?
2. Over welke competenties beschikt de werker in een NME Centrum van de toekomst nog niet?
3. Welke (nog) niet aanwezige competenties dient een NME-werker te verwerven op de korte termijn (onmiddellijk aan te werken) en op de lange termijn, om te kunnen werken in een NME Centrum van de toekomst?
4. Hoe zijn die competenties te verwerven? In welke vorm kan de NME-werker deze competenties verwerven? (Denk daarbij bijvoorbeeld aan - reguliere of te creëren - opleidingen, cursussen, supervisie, intervisie, zelfstudie etc.).

## Competenties gebaseerd op functies voor doelgroepen van NME Centra

Uit het voorgaande onderzoek werd duidelijk dat het om diverse redenen onmogelijk is te komen tot één type NME Centrum. Het onderzoek heeft een lijst van zeventien mogelijke functies voor een NME Centrum van de toekomst opgeleverd, met een schets van vier typen NME Centra op basis van combinaties van functies en doelgroepen. Als uitkomst van dat onderzoek stond centraal **het bepalen van keuzes voor functies** die leiden tot een NME Centrum en niet de typen NME Centra op zich. Er dient gekozen te worden voor functies die men als NME Centrum wenst te vervullen en niet direct voor een van de vier typen NME Centra. Om die reden worden in dit onderzoek de competenties **per functie** aangegeven. Uitgangspunt voor het onderzoek is vanuit de **mogelijk** te vervullen **functies** voor doelgroepen van een NME Centrum na te gaan **welke competenties** voor het werken in een NME Centrum nodig zijn. Aan dit uitgangspunt ligt de redenering ten grondslag dat aan te vervullen functies direct is gekoppeld het daadwerkelijk uitoefenen van functies ofwel het uitvoeren van activiteiten: het werken aan activiteiten in een NME Centrum (programmeren, concretiseren, implementeren en evalueren; op deze begrippen gaan we verderop nader in). Voor een overzicht en omschrijving van de **mogelijke** functies die een NME Centrum kan vervullen verwijzen we naar bijlage 1.

## Aggregatieniveau: het NME Centrum

Met nadruk wordt gesteld dat het gaat om het **gehele NME Centrum** dat over bepaalde competenties zou moeten beschikken en **niet om de individuele werker**. In het rapport wordt namelijk niet op het niveau van individuele NME-medewerkers nagegaan wat ze aan (al dan niet kern-) competenties in huis moeten hebben. Uiteraard is deze vraag relevant. Dat geldt voor competenties aanwezig bij elke individuele medewerker en als optelsom van alle individuele medewerkers gezamenlijk in het NME Centrum. Immers over sommige competenties dient iedereen te beschikken en van sommige is het voldoende als slechts een of enkelen in de instelling er over beschikken.

## De lerende organisatie

Een concept als '**de lerende organisatie**' past goed in dit kader. Kort gezegd is uitgangspunt bij de 'lerende organisatie' dat een organisatie voortdurend betrokken is op de interne en externe omgeving. Het gaat wat de interne omgeving betreft bijvoorbeeld om het reageren op veranderingen in houdingen en ambities van werkers. Deze reacties nemen de vorm aan van het opsporen en bijsturen van tekortkomingen. Als er wordt uitgegaan van een constant kader van normen voor het optreden van tekort-

komingen is zogenaamd 'single-loop'leren voldoende. Echter in sommige gevallen vereist het bijsturen van tekortkomingen een leercyclus waarin de normen zélf worden veranderd. De normen waaraan voldaan moet worden, zijn dus onderwerp van reflectie. Dat houdt in dat er in dat geval 'double-loop'leren plaatsvindt: het gaat bijvoorbeeld om onverenigbare eisen waaraan een organisatie moet voldoen (Argyris and Schön, 1978). Een voorbeeld voor een NME Centrum zou kunnen zijn het met elkaar op gespannen voet staan van aan de ene kant: het zich ten doel stellen een zo groot mogelijk draagvlak (bij veel doelgroepen) voor een ecologische samenleving te bewerkstelligen, en aan de andere kant: met de bestaande organisatie (en formatie) uitvoerend lessen op scholen verzorgen. De lerende organisatie vergt dat professionals een reflexieve houding aannemen. Het gaat daarbij - zo stelt Schön in Spierts - om reflexieve professionaliteit, omschreven als het voortdurend bijstellen van het eigen handelen, bij een: '... reflexieve praktijkwerker, mede in overleg met collega's en vakgenoten. Een reflexieve praktijkwerker is een professional die zijn eigen functioneren kan plaatsen in een bredere setting, met inbegrip van doelstellingen, opvattingen, waarden en normen die in die bredere maatschappelijke context gelden. Het voortdurend reflecteren stelt de professional in staat om adequaat te anticiperen op nieuwe, onverwachte en onvoorspelbare situaties (Spierts, 1998, pp. 268-269). In bijlage 5 van dit rapport staan we iets uitvoeriger stil bij 'de lerende organisatie'.

Uitgangspunt van dit onderzoek is overigens ook de noodzaak het concept 'lerende organisatie' **bewust** inhoud en vorm te geven. Door een van de gesprekspartners is deze noodzaak als volgt verwoord: 'Het zelfontwikkelende vermogen dat in een NME Centrum dient te worden georganiseerd in de vorm van interne educatie, jezelf kunnen ontwikkelen en op een hoger peil te kunnen trekken. Het is noodzakelijk dit te organiseren in het NME Centrum, omdat de ontwikkelingen van buitenaf de organisatie snel inhalen en je in feite stil blijft staan. Daarbij is het onvoldoende te kunnen signaleren en inzicht te hebben in wat er gebeurt. Met die inzichten moet ook wat worden **gedaan**, ondernomen. Het gaat in een NME Centrum om beleid maken, actief organiseren dat er dingen veranderen in de samenleving, maar ook dingen die veranderen **actief oppakken** en daar uiteindelijk wat mee **doen**'.

## Plaatsbepaling van het onderzoek

In dit onderzoek is gekozen voor de drie volgende invalshoeken:

1. de **uitvoeringspraktijk** van de NME instelling;
2. een **inhoudelijke** invalshoek, dat wil zeggen een Natuur- en Milieu Educatieve of Natuur- en Milieu Communicatieve invalshoek;
3. een **procesmatige** invalshoek. Het gaat daarbij om het proces waarin NME Centra zich bevinden en ontwikkelen als centra, als werksoort en temidden van andere maatschappelijke instellingen. Ontwikkelingen waarmee NME Centra te maken hebben, schetsten we in het vorige onderzoeksrapport.

Met een beschrijving vanuit **procesmatige** invalshoek bedoelen we geenszins dat we de **inhoud** van natuur en milieu onbelangrijk of minder belangrijk vinden. Dat blijkt ook wel uit het feit dat **inhoudelijke** gegevens de **basis** vormen voor de procesmatige beschrijving. Van de inhoud van het werk gaat juist de kracht uit van het werk van NME Centra. Zoals verderop zal worden aangegeven zijn inhoud en vorm twee kanten van dezelfde medaille. Met hun inhoudelijke bagage zijn NME Centra uitstekend in staat een vertaling te maken met behulp van een procesmatig kader.

Er is, evenmin als in het vorige onderzoek, niet voor gekozen de **organisatorische** of **beleidsinvalshoek** onderwerp van onderzoek te laten zijn. Ook in dit onderzoek is het financiële aspect buiten beschouwing te laten. Voor het buiten beschouwing laten van

het financiële aspect geldt het volgende argument: het legt vooraf te veel beperkingen op aan het inhoudelijk voorstellingsvermogen van mensen over competenties voor een NME Centrum van de toekomst. Natuurlijk speelt de beschikbaarheid van financiën een rol in de uiteindelijke afweging van beleid ten aanzien van het verwerven van competenties van nieuw of zittend personeel, of het uitbesteden van werk. Het beleid over competenties vormt een onderdeel van het totaalbeleid voor een NME Centrum van de toekomst.

## Hoofdstuk 2

### Handleiding voor het gebruik van een stappenplan bij het vaststellen van competenties

#### 2.0 Inleiding

*In dit hoofdstuk willen we ingaan op de **methodische** vraag: Hoe bepaalt men over welke competenties men op lokaal niveau in een NME Centrum dient te beschikken? Er is sprake van een **methodische** en een **inhoudelijke** component van de vraag naar competenties. Inhoud en vorm zijn twee kanten van dezelfde medaille. De **inhoudelijk** te gebruiken achtergrond voor het beantwoorden van de gestelde vraag bieden we in Hoofdstuk 3. In dat hoofdstuk geven we antwoord op de vraag die aan het onderzoek ten grondslag lag: 'Over **welke** competenties dient de werker in een NME Centrum van de toekomst te beschikken?'*

*In paragraaf 2.1 **beschrijven** we een **instrument** om competenties voor functies voor doelgroepen in een NME Centrum vast te stellen. We doen dit in de vorm van een **stappenplan**.*

*Vervolgens gaan we in de volgende paragraaf 2.2 in op de **uitgangspunten** bij het benoemen van competenties en het **fasemodel**, dat we als raamwerk gebruiken om de competenties in onder te brengen.*

#### 2.1 Een stappenplan voor het bepalen van competenties

*Uit het voorgaande onderzoek is gebleken dat er niet één ideaal type NME Centrum van de toekomst is. Belangrijker nog echter is de conclusie dat niet het type NME Centrum centraal staat, maar de mogelijk te vervullen functies waaruit men kiest voor het bepalen van de vorm van het eigen lokale NME Centrum van de toekomst. Voorop staan kortom de functies voor doelgroepen waarvoor men op lokaal niveau heeft gekozen.*

Op de vraag **hoe** men bepaalt over welke competenties men in een NME Centrum op lokaal niveau (in de toekomst) moet beschikken, lijkt het antwoord simpel te geven. De functies voor het NME Centrum van de toekomst zijn gekozen. De lijst met per functie gerangschikte competenties wordt er op nageslagen, de competenties worden bij elkaar opgeteld en daarmee is vastgesteld over welke competenties men dient te beschikken.

Deze procedure zou opgaan, indien het volgende het geval was:

1. Het NME Centrum van de toekomst is een statisch en voor eens en voor altijd vaststaand (type) NME Centrum, waarbij functies en competenties vastliggen.
2. De lijst met competenties is compleet.  
Uit het onderzoek zijn competenties per functie naar voren gekomen. We hebben echter niet de pretentie compleet te zijn. In Hoofdstuk 3 snijden we dit punt inhoudelijk aan.

Een NME Centrum is niet statisch en de lijst met competenties niet compleet. Dit houdt in dat we een andere manier hebben gezocht om tot het vaststellen van competenties voor het werken in een NME Centrum van de toekomst te komen. We houden daarbij rekening met het gegeven dat een NME Centrum van de toekomst zich bevindt in een



**lokale context** waarin steeds veranderingen plaatsvinden en waardoor en waarin een NME Centrum dus steeds aan veranderingen onderhevig is. De lokale context en het NME Centrum maken ook weer deel uit van bredere maatschappelijke ontwikkelingen waar ze door worden beïnvloed en waar ze zelf invloed op uitoefenen. Een NME Centrum en daarmee het werken in een NME Centrum is steeds in ontwikkeling. De procedure om de competenties voor een NME Centrum vast te stellen ligt kortom iets ingewikkelder.

We vinden het belangrijk NME Centra **zelf** te laten vaststellen over welke competenties men wenst te beschikken. Daarom achten we het van belang dat men **zelf** de competenties onder woorden brengt en niet klakkeloos een lijst met competenties overneemt. Het zonder meer overnemen van een lijst met competenties is onmogelijk, omdat er altijd sprake is van een **lokale context**, ook al zou het een geheel nieuwe instelling betreffen. We hebben het dan nog niet over de situatie waarin een NME Centrum al bestaat, **in werking is**. Een NME Centrum dat in werking is, beschikt immers al over competenties van NME-medewerkers. Om die reden hebben we een **stappenplan** opgesteld. Door middel van het stappenplan worden competenties vastgesteld en wordt een schematisch overzicht verkregen van de huidige en gewenste situatie op het gebied van competenties.

Het vaststellen van competenties volgens een stappenplan is een vorm van **planmatig** werken.

### 2.1.1 Stappenplan voor het bepalen van competenties voor een NME Centrum

STAP 0 Voorafgaand aan het vaststellen van competenties is bepaald welke functies voor welke doelgroepen men in het lokale NME Centrum wenst te vervullen. De manier waarop dat kan worden gedaan is beschreven in het rapport 'Naar een NME Centrum van de toekomst'. Deze stap heeft dus een selectie van de in totaal 17 functies voor NME Centra opgeleverd.

In het navolgende betreft het dus steeds wanneer we het hebben over 'competenties': 'competenties voor functies/per functie voor doelgroepen'.

STAP 1 Bepalen per gekozen functie per doelgroep **welke competenties** nodig zijn voor het werken in een NME Centrum van de toekomst en **waarom** deze competenties nodig zijn.

*Resultaat:* een (voorlopige) lijst met competenties per te vervullen functie.

De ontwikkelde **denktrant** maakt een belangrijk onderdeel uit van het bepalen van competenties. Deze denktrant leggen we uit **na** dit stappenplan. Het gaat daarbij om de volgende onderdelen:

1. Het bepalen van de competenties aan de hand van een in het onderzoek ontwikkeld **raamwerk** vanuit een **procesmatige** invalshoek. Voor die invalshoek is gekozen om de competenties **samenhangend** te kunnen ordenen.
2. Zes uitgangspunten waarmee rekening dient te worden gehouden bij het **benoemen** van (de inhoud van) **competenties**. Tevens wordt de samenhang met het **procesmatige** raamwerk aangegeven.

STAP 2 Toetsen of er bij de lijst met vastgestelde competenties per te vervullen functie competenties **over het hoofd** zijn **gezien**.

*Resultaat:* een voor dit lokale NME Centrum lijst van wenselijke competenties. Het toetsen vindt plaats aan de hand van het overzicht van competenties per functie die in de bijlage staan opgesomd (Zie bijlage 4).

STAP 3 Nagaan over **welke competenties** men in het NME Centrum **nu al** beschikt. Wat is al aanwezig, naar functie ingedeeld.

*Resultaat:* een overzicht van huidige aanwezige competenties voor het werken in het NME Centrum.

Vaststellen van de competenties bij de zittende **NME-medewerkers**. (Niet alle competenties van individuele NME-medewerkers zijn in gebruik).

STAP 4 Vergelijken van de **wenselijke** competenties met de **huidige** aanwezige competenties. Over welke wenselijke competenties beschikt men niet?

*Resultaat:* een overzicht met wenselijke aanwezige en wenselijke niet aanwezige competenties.

STAP 5 Vaststellen **hoe, op welke termijn** en **waarom** op deze termijn tot de wenselijke competenties wordt gekomen.

*Resultaat:* een overzicht van wenselijke competenties en alternatieven om ze te verwerven.

Alternatieven die zich voordoen ten aanzien van het verwerven van wenselijke competenties:

1 Zelf doen of uitbesteden; alternatieven:

1a niet aanwezig maar **uitbesteden** op de **korte** termijn (zelf doen later).

1b niet aanwezig maar **uitbesteden**, ook op de **lange** termijn (niet zelf doen maar blijvend uitbesteden).

2 Zelf doen door bijscholing van zittend personeel; alternatieven:

2a niet aanwezig maar **bijscholen huidig personeel** op **korte** termijn (zelf doen nu door zittend personeel).

2b niet aanwezig maar **bijscholen huidig personeel** op **lange** termijn (zelf doen later door zittend personeel).

3 Zelf doen door nieuw aan te trekken personeel; alternatieven:

3a niet aanwezig maar **direct** op te vullen door **nieuw aan te trekken personeel** (zelf doen nu door nieuw personeel).

3b niet aanwezig maar **op termijn** op te vullen door **nieuw aan te trekken personeel** (zelf doen later door nieuw personeel).

Per gekozen competentie aangeven waarom voor welk van de alternatieven is gekozen.

Op de **voorwaarden** voor het uitbesteden van competenties wordt in dit verband niet ingegaan. Uitbesteden valt niet vanzelfsprekend samen met '**tegen betaling** door derden diensten laten verrichten'. Bij uitbesteden dient ook steeds de **manier waarop**

competenties kunnen worden uitbesteed te worden aangegeven. Het betreft bijvoorbeeld de overweging uit te besteden aan een of meer bepaalde organisaties of aan een samenwerkingsverband, respectievelijk binnen een samenwerkingverband waarvan men zelf deel uitmaakt, door een vorm van samenwerking aan te gaan of binnen een al bestaande vorm van samenwerking, met of zonder gesloten-beurzensysteem (door van elkaars competenties gebruik te maken). Bij het uitbesteden van competenties dient steeds concreet te worden benoemd welke organisaties/instellingen, dan wel welk **type** organisatie/instelling het betreft.

Uiteindelijk beschikt men nadat men het stappenplan heeft doorlopen over een **geheel aan wenselijke competenties per functie van dit specifieke lokale NME Centrum**. Daarbij is opgenomen **hoe** men denkt de wenselijke competenties waarover men (nog) niet beschikt te kunnen verwerven (door uit te besteden, op korte/lange termijn, door bijscholing van zittend, dan wel door het aantrekken van nieuw personeel). Het gaat hierbij dus om een in verkorte vorm, overzichtelijke weergave van de gekozen opties.

Het totaal aan in het stappenplan verkregen gegevens kan in een **schema** worden aangekruist. In het schema komt **niet** tot uitdrukking **in welke mate** men over de competenties wenst te beschikken. Uiteraard dient dit wel aan de orde te komen. We verwijzen voor dit aspect naar het onderdeel **Intermezzo** in het rapport.

## Schema Overzicht van competenties per functie

In schema ziet het overzicht van competenties per functie er zo uit:

functie X									
compe- tenties	stand van zaken  clusters	nodig	aanwezig	niet aanwezig					
				zelf doen korte termijn		uitbesteden korte termijn	zelf doen lange termijn		uitbesteden lange termijn
				bij- scho- ling	nieuw perso- neel		bij- scho- ling	nieuw perso- neel	
f a s e m o d e l	<b>programmeren</b> <i>vorm, inhoud</i> - conceptueel kunnen denken - ..... <i>doelgroep, intermediair</i> - ..... <i>interne organisatie, randvoorw.</i> - .....	X							
	<b>concretiseren</b> <i>vorm, inhoud</i> - ..... <i>doelgroep, intermediair</i> - ..... <i>interne organisatie, randvoorw.</i> - kunnen netwerken				X				
	<b>implementeren</b> <i>vorm, inhoud</i> - ..... <i>doelgroep, intermediair</i> - ..... <i>interne organisatie, randvoorw.</i> - .....								
	<b>evalueren</b> <i>vorm, inhoud</i> - ..... <i>doelgroep, intermediair</i> - ..... <i>interne organisatie, randvoorw.</i> - .....								

## 2.2 Achtergrond bij het benoemen van competenties en bij het fasemodel

### 2.2.0 Leeswijzer

Om een zo compleet en divers mogelijk overzicht van competenties te verkrijgen, dat wil zeggen aan alle voor de functies relevante (typen) competenties systematisch aandacht te besteden, is het van belang ze **eenduidig te benoemen**. De kans bestaat namelijk dat bij het willekeurig benoemen van competenties bepaalde competenties zonder meer zullen worden genoemd en andere vergeten. Dat laatste zal zeker niet opzettelijk plaatsvinden. Te denken valt bijvoorbeeld aan cognitieve competenties die gemakkelijker worden benoemd dan competenties op het gebied van 'houding', terwijl ook de laatste van belang zijn. Een ander punt van aandacht is bijvoorbeeld het **perspectief** van waaruit wordt benoemd: het ligt in NME Centra meer voor de hand competenties ten aanzien van (inhoud en vorm van) de activiteit in kaart te brengen dan vanuit het perspectief van de doelgroep/deelnemer. De competenties zijn te onderscheiden naar een **inhoudelijke** en naar een **procesmatige** invalshoek. In het navolgende gaan we eerst in paragraaf 2.2.1 in op de **inhoudelijke verwerkingssystematiek** van de competenties. We geven deze weer in de vorm van zes uitgangspunten. De vraag daarbij is **aan welke uitgangspunten en aspecten dient te worden gedacht** bij het onder woorden brengen van competenties. Het gaat ons dus hier om een uitleg van de systematiek en **niet** om de inhoud van de competenties als zodanig. De **inhoud** van de competenties die door de gesprekspartners naar voren is gebracht, wordt besproken in hoofdstuk 3. De uitgangspunten en aspecten voor de systematiek zijn ook gebruikt bij het benoemen van de competenties die door de gesprekspartners zijn genoemd. Deze competenties zijn als bijlage 4 in het rapport opgenomen.

In paragraaf 2.2.2 besteden we aandacht aan de **procesmatige** invalshoek van de competenties in de vorm van een **fasemodel**. Het gaat daarbij in eerste instantie om de elementen die het **raamwerk** vormen in het **schema** dat we in de voorafgaande paragraaf 2.2.1 hebben gegeven. We voegen aan dit raamwerk vervolgens toe het **clusteren** van competenties per functie.

In paragraaf 2.2.3 sluiten we het hoofdstuk af. We geven in deze paragraaf een **voorbeeld** van de wijze waarop het clusteren van competenties volgens het **fasemodel** in zijn werk gaat. **Alle** competenties die in bijlage 4 per functie staan genoemd en geordend kunnen op die manier in het fasemodel worden geclusterd. Het totaal aan geclusterde competenties ingevuld in het fasemodel geeft dan een totaal aan **procesmatig** geordende competenties. Het fasemodel zet de competenties **in onderlinge samenhang**. Het model geeft een **overzicht** over het geheel van de ontwikkelingsgang (en bijbehorende competenties), dus over het werken en bijbehorende competenties in een NME Centrum.

### 2.2.1 De inhoudelijke verwerkingssystematiek van de competenties

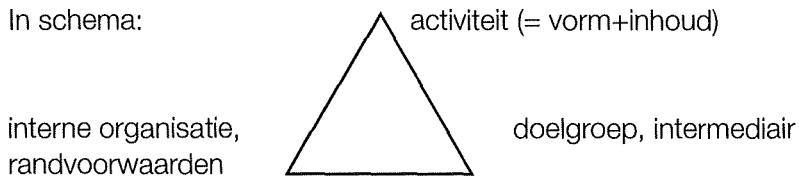
De **inhoudelijke** verwerkingssystematiek bestaat uit een **zestel uitgangspunten** die uitmonden in een verwerkingssysteem. De samengevatte elementen van het verwerkingssysteem hebben betrekking op elkaar. Om die reden geven we ze weer in de vorm van een **driehoek**. De driehoek geven we eerst, waarna we op de zes uitgangspunten ingaan.

## De driehoek

De elementen die betrekking hebben op elkaar, zijn de volgende:

1. activiteit (vorm + inhoud)
2. doelgroep, intermediair
3. interne organisatie, randvoorwaarden (van het NME Centrum en inclusief NME-werkers, met inbegrip van de competenties).

In schema:



## De zes uitgangspunten voor de verwerkingssystematiek

De uitgangspunten voor de verwerkingssystematiek zijn bedoeld als punten van aandacht, als hulpmiddel, waaraan men moet denken, om competenties zo veelzijdig, eenduidig en compleet mogelijk in beeld te brengen. Een dergelijk hulpmiddel is naar onze mening nodig, omdat competenties een **complex** geheel vormen van:

- a. **elementen** die zijn te onderscheiden en niet te scheiden; en
- b. **perspectieven** die elkaar aanvullen.

Om een voorbeeld van het laatste te geven: het maakt nogal uit of een NME-activiteit wordt bekeken vanuit het perspectief van de NME-instelling of vanuit het perspectief van de (potentiële) deelnemer.

Vanuit NME is het overigens al onmogelijk eenzijdig de nadruk op een bepaald type competenties te leggen. Immers bij NME gaat het om een **combinatie** van inhouden (ecologie, economie en samenleving betreffende), vaardigheden als 'omgaan met' op een 'zorgzame' (normatieve) manier die een bepaalde houding vergt, waarbij ook de zintuiglijke beleving een belangrijke rol speelt.

### ① Achtergrond voor de verwerkingssystematiek

De in het vorige rapport gemaakte indeling in functies, doelgroepen en activiteiten vormt de **achtergrond** van de verwerkingssystematiek. Dit houdt bijvoorbeeld in dat wanneer er wordt gesproken over competenties voor een bepaalde functie ook - net als in het vorige rapport - de gekozen doelgroepen worden meegenomen.

We hanteren, zoals gezegd, het begrip '**competentie**', omdat deze term steeds bekwaamheden betreffende kennis (cognitie), houding (affectie, gevoelens) en vaardigheid (doen, kunnen) in hun **context** benadrukt. Waar competenties gerelateerd worden aan specifieke doelgroepen, wordt de doelgroep vermeld. Is dat niet het geval, dan geldt dat de genoemde competentie algemeen geldig is in relatie tot doelgroepen. Voor het gemak nemen we de in het vorige rapport gemaakte indeling van doelgroepen als bijlage in dit rapport op (Zie bijlage 7 Begrippenkader van de matrix).

### ② Competenties en integratie van kennis, houding en vaardigheid

Bij het werken in een NME Centrum van de toekomst gaat het om **integratie van kennis, houding en vaardigheid** bij het leren en gebruiken van **competenties** van werkers in een NME Centrum. Dat wil niet zeggen dat kennis, houding en vaardigheid steeds in evenredige mate wenselijk is of wordt ingezet. Bij de formulering van



competenties zal vaak een van de drie invalshoeken worden genoemd, terwijl competenties ook vanuit de twee andere optieken kunnen worden beschouwd. In de rapportage over de competenties zullen we er geen moeite voor doen steeds alledrie de optieken te benoemen. In de praktijk van het werk is het, wanneer men met het schema werkt, naar onze mening wel van belang steeds per competentie na te gaan welke kennis-, houding- en vaardigheidsaspecten er aan zijn te onderscheiden.

### ③ **Denken en werken vanuit wisselend perspectief**

Van belang is verder het volgende uitgangspunt van het onderzoek: het wisselend en vanuit verschillende perspectieven denken en werken dat tot uitdrukking komt in **empatisch** (invoelend) **vermogen**. Het betreft het perspectief van het NME Centrum en NME-werkers in het bijzonder, en het perspectief van de doelgroep of (potentiële) deelnemer. Duidelijk mag zijn dat 'doelgroep' en 'deelnemer' geen elkaar dekkende termen zijn. Doelgroep is veelal vanuit het perspectief van de instelling als abstractere term gehanteerd. Bij 'deelnemer' is het perspectief van degene die (mogelijkerwijs) meedoet aan een activiteit meer in beeld, naast het feit dat de perspectieven binnen de concrete activiteit samenvallen. Belangrijk is dat vanuit het NME Centrum ook het perspectief van de deelnemer erbij wordt betrokken. Dat geldt voor:

- het **achter de vraag komen** (waarop mogelijk een (educatieve) activiteit van het NME Centrum het antwoord is, nadat de vraag is verkend en afstemming van vraag en antwoord heeft plaatsgevonden);
- het zich verplaatsen in **wat de deelnemer na afloop met de resultaten van de activiteit doet**, bijvoorbeeld hoe hij/zij het geleerde in praktijk brengt;
- de **potentiële deelnemer begeleiden naar een andere activiteit**;
- mogelijke **educatieve strategieën** die deelnemers wensen te ontplooiën: leren ze (als volwassene) gepland **zelf-georganiseerd**, geven ze de voorkeur aan **communicatief** leren (interactie tussen leraar en individu of groep, en direct/indirect contact) of door middel van **overdracht** (als afnemer van een product, in groepsverband of in een één-op-éénsituatie. Voor het uitgangspunt van het wisselend perspectief staat wellicht de volgende uitspraak van de al eerder genoemde gesprekspartner: 'het hebben van voeling met de doelgroep, dat wil zeggen: het kunnen begrijpen wat de vragende kant wil en dat kunnen begeleiden'.

Dergelijke voorbeelden van het betrekken van de deelnemer bij activiteiten van het NME Centrum zouden kunnen worden samengevat onder de term 'klantgericht werken'. Tegen een dergelijke term 'klantgericht werken' hebben we geen bezwaar voor zover die niet wordt uitgelegd als: 'u vraagt, wij draaien'. NME heeft ook zelf doelen en hoeft niet op elke vraag in te gaan: er is sprake van interactie, een proces tussen vrager en aanbieder waarin de educatieve activiteit vorm krijgt.

Een andere vorm van wisselend perspectief is die waarbij vanuit **diversiteit** aan doelgroepen wordt gedacht en gewerkt. Doelgroepen worden namelijk niet allemaal op een zelfde manier bereikt. In sommige gevallen bijvoorbeeld, worden in eerste instantie doelgroepen ingeschakeld die vervolgens zelf direct met hun achterban aan het werk gaan of die de achterban warm maken voor NME. In het vorige onderzoek is een onderscheid gemaakt in uiteindelijke doelgroep, georganiseerde doelgroep en intermediair. Gemakshalve herhalen we de indeling in dit rapport. (Zie bijlage 7).

### ④ **Educatie als relatiebegrip**

Het onderzoek betreft Centra voor Natuur- en Milieu-educatie. Er wordt meer dan alleen 'educatie' uitgevoerd. Kern van het werk vormt hoe dan ook: de omgang tussen mensen (tussen medewerker van een NME Centrum en deelnemer) waarbij educatie wordt bemiddeld. Educatie is met andere woorden een **relatie**begrip. Het gaat steeds

om de relatie tussen vrager en aanbieder, waarbij de tussenliggende schakel de gestolde (educatieve) activiteit is in een proces. Een educatieve activiteit is met andere woorden niet een op zichzelf los van de omgeving staande entiteit.

### ⑤ **Vorm en inhoud: twee kanten van dezelfde medaille**

Een ander principe is dat waarbij vorm (methode) en inhoud worden gezien als twee verschillende benaderingswijzen van dezelfde zaak (Broens e.a., 1991, p. 167): om bepaalde inhouden te kunnen verwerken, zijn bepaalde methodische voorwaarden noodzakelijk, terwijl omgekeerd niet iedere methodische voorwaarde even geschikt is voor de bewerking van willekeurig welke inhoud. Zoals uit het bovenstaande naar voren kwam past niet elke activiteit (vorm en inhoud) bij elke deelnemer. Dat is afhankelijk van eerdere (leer)ervaringen, leerstrategieën en datgene wat de deelnemer binnen een bepaald tijdsbestek kan en wil besteden. Bedoelde en onbedoelde effecten van de activiteit vanuit het perspectief van het NME Centrum laten we dan nog buiten beschouwing.

### ⑥ **Afbakening NME-werker**

Wanneer we het hebben over de competenties voor het werken in een NME Centrum van de toekomst, spreken we over competenties van NME-werkers die direct zijn belast met een of meer van de onderscheiden mogelijke functies van een NME Centrum van de toekomst. Dat houdt in dat de procesmatige kant van de functies wordt meegenomen (en niet bijvoorbeeld alleen het eindproduct wordt benoemd). Het onderscheiden van alle afzonderlijke taken in relatie tot een activiteit wordt niet gedaan. Het laatste betekent bijvoorbeeld dat niet het verzorgen van dieren of het zetten van koffie worden genoemd, terwijl ze wel een essentiële bijdrage aan bepaalde functies leveren. Het betekent wel dat bijvoorbeeld het aspect 'managen' bij de functie educatie aan de orde komt, naast het expliciet onderscheiden van management bij de functie voorwaarden scheppen voor alle te vervullen functies in het NME Centrum van de toekomst.

## 2.2.2 Het procesmatige fasemodel voor de competenties

### **Het NME Centrum als proces**

Een NME Centrum valt te beschouwen vanuit de invalshoek van een **proces**. Proces wordt omschreven als ontwikkelingsgang (Van Dale, 19876). De term: '**werken in**' een NME Centrum van de toekomst geeft dat al aan. Invloeden van binnenuit en van buitenaf zorgen, zoals bij het concept lerende organisatie is verwoord, voor de ontwikkeling van een NME Centrum. Het procesmatige karakter van NME (Centra) is een reden om bij de rapportage van het onderzoek naar competenties ook te kiezen voor een **procesmatig** perspectief. Door gesprekspartners in de drie gespreksronden werd expliciet naar voren gebracht dat **meer dan voorheen** NME Centra **op processen dan op producten** zijn gericht. Overigens is ook in het voorafgaande onderzoek al uitgegaan van een procesmatige benadering: het bepalen van keuzes voor functies om te komen tot een NME Centrum is (onderdeel van) een proces.

**Producten** (die worden geleverd) vatten we vanuit procesmatig perspectief op als '**gestolde activiteiten**' in een proces. Een cursus van meer dan een bijeenkomst kan dan worden opgevat als een reeks van gestolde activiteiten. Dat betekent niet dat producten, bijvoorbeeld een educatieve activiteit als een cursus, van ondergeschikt

belang zijn. Uiteindelijk zijn het deze producten waar het in het NME Centrum om draait en die voor de buitenwacht zichtbaar zijn. De producten komen echter in uitgewerkte vorm niet uit de lucht vallen en op het moment dat ze er zijn, zijn ze ook niet af of verdwenen. In dit geval hebben we het over de activiteit in **enge** zin. De activiteiten zijn ontstaan in een bepaalde tijd in een bepaalde **context** en hangen meer of minder samen met andere afgeronde en lopende activiteiten, ook in de toekomst: de activiteit in **ruime** zin. Van belang voor het werken aan de activiteiten (producten) is dat er veel werkzaamheden aan zijn verbonden en handelingen worden verricht die verschillende **competenties** vergen. Juist om die diversiteit aan competenties, de samenhang tussen activiteiten en de veranderingen waaraan competenties onderhevig zijn, gaat het hier. Een procesmatige invalshoek biedt naar onze mening een goede mogelijkheid competenties op die manier in te delen. Deze manier van indelen heeft als voordeel dat bij het benoemen van competenties systematischer te werk kan worden gegaan en er minder snel competenties over het hoofd worden gezien.

De proceskant kan worden beschouwd, zo werd door een van de gesprekspartners benadrukt, vanuit **organisatorisch** en vanuit **methodisch** perspectief. Het **organisatorisch** perspectief houdt in het vermogen de NME-organisatie te ontwikkelen met de daarbij behorende competenties. Het **methodische** perspectief kan worden onderscheiden in ruime en enge zin. In **ruime** zin houdt het in: het begeleiden van processen die leiden tot de totstandkoming van NME-middelen of NME-programmeringen. In **enge** zin betekent het: het in een concrete (educatieve) activiteit begeleiden van (educatieve) processen. Vanuit procesmatig perspectief kan dan bijvoorbeeld een (educatieve) activiteit worden beschouwd als een proces op zich, met diverse fasen en daarbinnen te onderscheiden handelingen (methodisch perspectief in enge zin), als onderdeel van naast elkaar staande elkaar deels overlappende (educatieve) activiteiten, gezien in het licht van de tijd: verleden, heden en toekomst (methodisch perspectief in ruime zin) en in het organisatorisch verband van het NME Centrum (organisatorisch perspectief).

### **Beleidsmatig omgaan met (educatieve) activiteiten**

Een van de manieren om een **procesmatige** invalshoek gestalte te geven is in de vorm van **beleid**.

Beleid kan worden opgevat als **proces**. In die zin betreft het **ontwikkelen** van beleid: beleid **voorbereiden** (de intenties), beleid **bepalen** (besluitvorming) en beleid **uitvoeren**. Wanneer beleid goed wordt gevoerd, wordt een **cyclisch** proces doorlopen.

Beleid kan worden omschreven als het streven naar het bereiken van bepaalde doeleinden met bepaalde middelen en in een bepaalde **tijdsvolgorde**. Beleid is een bepaald soort antwoord op een probleem. Het is een poging een probleem op een bepaalde manier, namelijk door doelgericht handelen, op te lossen, te verminderen of te voorkomen. Wat door mensen als probleem wordt ervaren, verandert door de tijd. 'Probleem' wordt daarbij opgevat als een discrepantie tussen een maatstaf (beginsel, norm, doel) en een voorstelling van een bestaande of een verwachte situatie (Hoogerwerf, 1980, pp. 19 - 20).

Uit het bovenstaande wordt een aantal zaken duidelijk:

- beleid is intentioneel, bewust **gepland**
- beleid ondergaat (inhoudelijk) **veranderingen** in de tijd (al naar gelang problemen die zich voordoen en worden gesteld en middelen die ter beschikking staan)
- bij beleid gaat het om **voornemens**, maar tegelijkertijd gaat het om het **handelen** op zich.

De **beleidsmatige** invalshoek, met sterke nadruk op het **benoemen** van onderdelen (met bijbehorende doelen) en hun onderlinge samenhang, is ook uitdrukkelijk door gesprekspartners naar voren gebracht. Concrete (educatieve) activiteiten vormen onderdeel van een groter geheel en passen in een strategisch beleidsplan. Dat strategisch beleidsplan dient overigens te passen bij het type NME Centrum waarvoor is gekozen. (Educatieve) activiteiten dienen in een (beleids)kader te worden gezet opdat ze niet als los van elkaar staande concreet uit te voeren activiteiten worden beschouwd. Het gaat daarbij om het totstandkomen van beleid vanuit lange-termijn-perspectief (missie) en om beleid voor de korte termijn. Daarbij dient men terug te kunnen redeneren vanuit de situatie die men heeft bereikt naar het beleid dat men zich heeft voorgenomen in de oorspronkelijke situatie.

### **Beleid: programmeren, concretiseren, implementeren en evalueren**

In een van de gespreksronden is naar voren gebracht dat NME Centra onterecht nog te veel de gewoonte hebben in beleids**voornemens** te blijven steken. Daarmee is uiteraard niet bedoeld dat NME Centra niet tot daden komen, maar gesteld wordt dat het **beleidsproces niet in zijn geheel** wordt doorlopen. Het gaat daarbij om het ontwikkelen van beleid, met inbegrip van de stap tot het **concretiseren** en het **implementeren** van een product of een programma. Wij voegen aan dit rijtje toe het **evalueren** van een product of programma. Uit het feit dat we evalueren opvatten als een bezigheid waaraan niet pas na afloop van een activiteit moet worden gewerkt, komt al naar voren dat ook in dit geval fases zijn te onderscheiden maar niet te scheiden. Ook het **cyclische** karakter van beleid komt er in tot uitdrukking. Werken in een NME Centrum is kortom op te vatten als een **gefaseerd proces**. De fases zijn te onderscheiden maar lopen vaak door elkaar heen en in elkaar over. Het beleidsproces van een educatieve instelling als een NME Centrum valt op de volgende manier in te delen.

### **Fasemodel voor het werken in een NME Centrum van de toekomst**

- a. **Programmeren**, dat wil zeggen: vooraf systematisch doordenken en organiseren van het handelen, in dit geval **ten aanzien van de desbetreffende functie**, in het NME Centrum, om er dit handelen naar te richten. Het spreekt vanzelf dat programmeren ook op metaniveau, dus op het niveau van alle functies samen, plaatsvindt. We hebben het dan over de voorwaardenscheppende functie.
- b. **Concretiseren** of operationeel maken: vertalen van plannen, denkwijzen, ideeën, doelen, ontwikkelingen voor de situatie en in de context waarin ze zullen optreden. Het gaat bij vertalen om tweerichtingverkeer (vanuit verschillende perspectieven) over en weer: bijvoorbeeld doelen van het NME Centrum worden in het operationaliseren haalbaar gemaakt, omdat ook de doelen van de potentiële deelnemer er in worden betrokken.
- c. **Implementeren**, toepassen of uitvoeren in de **concrete situatie**: de concrete (educatieve) activiteit. Ook deze kan overigens uit een reeks (van bijeenkomsten) bestaan.
- d. **Evalueren**, nagaan of de beoogde doelen zijn gehaald. Vaak wordt deze fase over het hoofd gezien. Evalueren geldt voor de (educatieve) activiteit vanuit het **perspectief** van de **deelnemer** en van de **instelling**. Alle genoemde fases zijn in principe object van evaluatie. Het houdt dus niet in dat na afloop van de activiteit nog even wordt bedacht dat men de desbetreffende activiteit wil evalueren. Al tijdens het programmeren worden evaluatie**procedures** vastgesteld die in principe betrekking hebben op alle onderdelen van het proces. Uiteraard zal in de praktijk niet elk onderdeel even zwaar worden geëvalueerd.

Uit de genoemde elementen van fasering komt naar voren dat ze van abstract (voornemens) naar concreet verlopen. Doelgroepen bijvoorbeeld, 'verschuiven' naarmate de fases concreter worden **van doelgroep tot deelnemer**; ook activiteiten veranderen van abstractieniveau: **van type activiteit naar** een voorbeeld van een **concrete cursus** tot een (groeps)**bijeenkomst**.

Abstract valt niet samen met voornemens (als tegengesteld aan handelen). Ook aan de fase van programmeren zijn handelingen verbonden.

### **Ordering van competenties vanuit procesmatig perspectief**

In aansluiting op het voorafgaande kan worden gesteld dat voor het verrichten van handelingen **competenties** nodig zijn. Daarmee zijn we terug bij het werken in een NME Centrum van de toekomst en bijbehorende competenties. Competenties kunnen worden geordend in het genoemde procesmatige beleidskader, het fasemodel. De competenties hebben we eerder al **inhoudelijk** in een verwerkingsschema ondergebracht. Daarbij heeft een rangschikking van competenties per functie voor mogelijke doelgroepen plaatsgevonden. Deze gerangschikte gegevens brengen we vervolgens onder in het bovengenoemde fasemodel. Het gaat dus om een ordeningskader van de ontwikkelingsgang van een NME Centrum van de toekomst, gerangschikt naar competenties van mogelijke functies voor doelgroepen. Daarmee kan worden gesteld dat het **inhoudelijke** procesgegevens betreft. Competenties vanuit **procesmatig** perspectief zijn bekwaamheden ten aanzien van **gestolde** activiteiten. Gestolde activiteiten dragen een verleden met zich mee en hebben een toekomst waarin wordt voortgeborduurd op de activiteit.

De inhoudelijke gegevens van de verwerkingssystematiek (de genoemde competenties die zijn te vinden in bijlage 4) vormen de input voor het fasemodel. Het werken in NME Centra is zoals gezegd in ontwikkeling. Dat betekent dat ook competenties in ontwikkeling zijn, veranderen, naarmate de te vervullen functies en doelgroepen veranderen. Het houdt in dat de genoemde competenties een **momentopname** zijn. Ze moeten dan ook regelmatig kritisch tegen het licht worden gehouden en aangevuld.

### **2.2.3 Voorbeeld van indeling van competenties vanuit procesmatig perspectief**

In het navolgende geven we een **voorbeeld** van een dergelijke **vertaling** van de competenties zoals ze in de verwerkingssystematiek zijn benoemd in een inhoudelijke procesindeling. Dit voorbeeld wordt gebruikt om uit te leggen hoe het indelen van de competenties van de functies per functie vanuit procesmatig perspectief kan worden uitgevoerd.

## Voorbeeld van indeling vanuit procesmatig perspectief voor de functie educatie

Competenties van NME-medewerkers vanuit **procesmatig perspectief** volgens het **fasemodel** (zie schema blz. 37)

### programmeren

#### *vorm, inhoud*

- conceptueel kunnen denken: vanuit landelijke doelstellingen zaken operationeel kunnen maken op lokaal niveau, vanuit agogisch perspectief
- kunnen (begeleiden van) programmeren, met inbegrip van: kunnen denken in programmeer-cycli
- kunnen programmeren in het bijzonder vanuit een vormingsoptiek, een waardenvormings-strategie
- kunnen ontwerpen van een programma op basis van vragen en doelstellingen

#### *doelgroep, intermediair*

- kunnen maken van een sociale kaart
- kunnen maken van een doelgroepanalyse
- op de hoogte zijn van inhoud en werkwijze van intermediaire organisaties in verband met aansluiting op NME-activiteiten en met het oog op vernieuwing bij de intermediaire organisaties

#### *interne organisatie, randvoorwaarden*

- kennis van de organisatie, het NME Centrum, over wat de organisatie te bieden heeft en op welke manier ze dat te bieden heeft
- kennis van NME-beleid in relatie tot lokaal beleid (bijvoorbeeld Lokale Agenda 21)
- het kunnen opstellen van een beleidsplan, met inbegrip van de keuze voor groepen waarvoor men wenst te werken en vervolgens een educatief plan met welke groepen men probeert daarmee te bereiken
- mondelinge en schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid, bijvoorbeeld helder en eenduidig boodschap, inhoud en product van NME kunnen verwoorden (in de vorm van een beleids-educatief plan)
- strategische besluiten kunnen nemen om methodes zo in te richten dat ze zo goed mogelijk in staat zijn de doelstelling van activiteiten te realiseren
- kunnen omgaan met (verschillen tussen) beleids- en educatieve doelen van activiteiten en de eventuele dilemma's die zich voordoen
- met kleine stapjes kunnen werken en daar tevreden over kunnen zijn
- uithoudingsvermogen hebben, kunnen werken met het gegeven dat doelen op termijn worden gehaald
- contextbewust zijn, in de zin van je bewust zijn van je maatschappelijke rol en positie: weten wat er speelt en dat kunnen vertalen naar activiteiten, middelen en programmering
- in staat zijn tot het coördineren van beleids- en productieprocessen

### concretiseren

#### *vorm, inhoud*

- kunnen opstellen van haalbare en meetbare doelen van een educatieve activiteit voor een doelgroep
- kunnen inzetten van een methode passend bij de doelgroep
- kennis van gebruikelijke activiteiten voor doelgroepen
- er achter kunnen komen hoe een bepaald thema bij de specifieke groep leeft
- er achter kunnen komen en kennis over hoe een bepaalde activiteit overkomt bij de doelgroep
- serieus nemen van de cursist als (ervarings)deskundige
- kennis van methoden die in gebruik zijn in de diverse werkvelden waarop NME zich richt
- het kunnen ontwikkelen van materialen die passen bij methodisch-didactische fasen
- kennis van inhouden van NME in relatie tot de didactische vormgeving van vakken in het onderwijs
- kennis van elementen van didactische vormgeving specifiek voor NME (als bijvoorbeeld het gebruik en de inrichting van de directe (school)omgeving, verzorging van dieren, inrichting van ontdekhoeken en -materialen, inpassing in het leerplan)

- kennis over vraagontwikkeling, vraagarticulatie (het ordelijk formuleren van vragen) en vraagverheldering
- kennis van waardenvorming en waardenvormingsstrategieën en bijvoorbeeld de samenhang tussen NME en maatschappelijke tendensen
- methodisch kunnen werken in de vorm van netwerken om vragen te kunnen ontwikkelen bij de deelnemers
- in staat zijn tot het vertalen van kennis, methoden en beleid naar de regionale situatie
- kunnen operationaliseren van doelen bij de activiteiten
- in staat zijn NME als onderdeel van een andere (educatieve) activiteit vorm en inhoud te geven
- vaardig zijn in het kunnen maken van producten en het ontwikkelen van producten en programma's
- het kunnen omgaan met het proces van het ontwikkelen van producten en programma's (bijvoorbeeld iets laten drukken of laten ontwerpen in het kader van een educatieve activiteit)
- inzicht hebben in en kunnen beoordelen van (productie)processen van folders, persberichten etc.
- het kunnen vertalen van wat er buiten gebeurt en wat je als beleid hebt uitgezet en het kunnen implementeren in concrete producten en programmeringsonderdelen voor NME
- kennis van en inzicht in (de inzet van) verspreidingstechnieken van educatieve programma's

#### *doelgroep, intermediair*

- kennis van leerprocessen en leerstrategieën van de specifieke doelgroepen, in het bijzonder onderwerpen natuur en milieu betreffende
- kennis van hoe mensen in elkaar zitten
- op de hoogte zijn van belangrijke intermediaire organisaties, ten behoeve van vergroting van netwerk en deskundigheid, uitbesteden onderdelen aan die intermediairen en gebruik maken van het aanbod van de intermediairen
- goed thuis zijn in het werk van de klant
- over een passende houding beschikken om potentiële deelnemers tegemoet te treden
- inzicht kunnen krijgen in de vraag van potentiële deelnemers
- kunnen netwerken
- in staat zijn innovatiestrategieën in te zetten op mesoniveau (bijvoorbeeld schoolniveau)
- in staat zijn de uitspraken van intermediairen over doelgroepen op hun juiste waarde te schatten

#### *interne organisatie, randvoorwaarden*

- het kunnen omzetten van een beleidsplan in projecten
- het kunnen aanpassen van taalgebruik en de eigen instelling (van de NME-medewerker) aan het type deelnemer
- besef hebben van en in staat zijn te werken voor een (externe) opdrachtgever

## **implementeren**

#### *vorm, inhoud*

- de persoon - cursist - centraal stellen (faciliterend werken) en niet het leerproces en leerproduct; de verantwoordelijkheid voor het leren ligt namelijk bij de cursist en niet bij de leraar-NME-medewerker. Vragen uitlokken en niet de wereld willen verbeteren.
- kennis van en in staat zijn tot het begeleiden van groepen volwassenen
- kennis van en in staat zijn tot het begeleiden van groepsprocessen
- kunnen werken in en met de context waarin deelnemers zich bevinden
- flexibel kunnen werken, dus beschikken over improvisatievermogen en zelfvertrouwen
- goed kunnen begeleiden, dilemma's voor kunnen leggen
- het kunnen hanteren van methoden voor open, operationele vraagstellingen
- kunnen vaststellen wat wenselijk wordt geacht te bereiken met de te bereiken doelgroep
- kunnen werken met gesloten en open doelen, hetgeen kunnen communiceren met deelnemers vooronderstelt
- enthousiast en betrokken NME weten te brengen
- kunnen omgaan met moderne informatietechnologieën
- het kunnen begeleiden van (productie)processen, bijvoorbeeld van het maken van een folder

*doelgroep, intermediair*

- goed kunnen taxeren van het beginniveau van de doelgroep
- het kunnen zoeken naar raakpunten bij volwassenen op het gebied van kennis en handelingsstrategieën
- er achter kunnen komen waar de vragen van mensen liggen, wat hen bezighoudt, wat hun doelen zijn
- vragende houding in tegenstelling tot aanbiedende houding
- zich passend kunnen opstellen om met de eigen missie aan te kunnen sluiten bij wat mensen te vragen hebben
- het professioneel aanspreken van de kant van NME-medewerkers op de professionaliteit van de ander
- goed kunnen luisteren, signalen kunnen opvangen
- advies- en procesmatige kennis, houding en vaardigheden, waaronder inlevingsvermogen en respect hebben voor wat anderen beweegt; zelf de mogelijkheid voor anderen open laten en wegen wat anderen als voor- en nadelen inbrengen, flexibiliteit (in het hanteren van strategieën om het eigen doel te bereiken), en daarbij de eigen mening blijven houden, zonder schuldgevoelens aan te praten, geen zorgelijke houding (met probleemgerichte benadering) en zonder betweterig te zijn, een klantgerichte houding
- het hebben van voelhorens en er wat mee doen, met of binnen de doelgroep: het kunnen begrijpen wat de vragende kant wil en dat kunnen begeleiden ('account management')
- goed kunnen overleggen met intermediairen om de doelgroep te kunnen bereiken

*interne organisatie, randvoorwaarden*

- opdrachten aan derden (uit te besteden taken) kunnen geven

## **evalueren**

*vorm, inhoud*

- kunnen aangeven wat bereikt is in de NME-activiteit, bijvoorbeeld in termen van voornemens van een percentage van bereikte deelnemers en het zichtbaar kunnen maken van met deelnemers bereikte resultaten, bijvoorbeeld in staat zijn na te denken over, attent zijn op, wat deelnemers zeggen in het vervolg te zullen doen
- kennis van tevredenheids-, kwaliteits-, effectmetingen om zelf uit te voeren of te laten uitvoeren (met inbegrip van wat men wil - laten - meten)
- in staat zijn tot het beoordelen van educatieve producten (op inhoud en vorm)
- kennis van kwaliteitszorg en kunnen werken vanuit principes van kwaliteitszorg overeenkomstig van te voren opgestelde raamplannen

*doelgroep, intermediair*

- kennis van per doelgroep passende methoden om de NME-activiteiten te evalueren, ook op termijn, na afloop van de activiteit

*interne organisatie, randvoorwaarden*

- in staat zijn de evaluatiegegevens van de NME-activiteit te vergelijken met de doelen van de NME-activiteit, onderscheiden naar bijvoorbeeld bedoelde en onbedoelde effecten

Opmerkingen bij de indeling van competenties in het fasemodel:

1. De competenties die de gesprekspartners naar voren hebben gebracht en ingedeeld volgens de verwerkingssystematiek, zijn vertaald in de procesmatige indeling. In deze procesmatige vorm weergegeven zullen ze aanleiding geven tot nieuwe te formuleren competenties omdat zoals gezegd bij indeling van competenties volgens een procesmatige (cyclische) benadering systematischer te werk kan worden gegaan en minder snel competenties over het hoofd worden gezien.
2. Zoals al eerder opgemerkt moet steeds worden gezocht naar formulering van competenties in termen van kennis, houding én vaardigheden.





## Intermezzo



## Intermezzo

*In het onderzoek is gesteld dat **beleidsmatig werken** tot de competenties behoort waarover NME Centra dienen te beschikken. In het vorige onderzoek is beleidsmatig werken - in tegenstelling tot louter uitvoerend - genoemd als ontwikkeling waar het in NME Centra naar toe gaat (Broens, 1997, p. 58). Beide onderzoeken geven kortom aanleiding om nader aandacht te besteden aan beleidsmatig werken. Nadrukkelijk willen we hierbij nog eens naar voren brengen dat beleidsmatig werken niet samenvalt met 'overheidsbeleidsmatig' werken ofwel het meewerken aan het uitvoeren van overheidsbeleid.*

*De instrumenten die we in beide onderzoeken ontwikkelden bieden de mogelijkheid ze in een gezamenlijk beleidsmatig kader te zetten. We vinden het om die reden de moeite waard met de onderzoeksgegevens een bijdrage aan beleidsmatig werken te leveren. Met **beleidsmatig** werken gaan we verder dan het gebruik van de in de onderzoeken ontwikkelde werkwijzen als vormen van **planmatig** werken. Bovendien leggen we een inhoudelijke verbinding tussen onderzoeksresultaten uit de beide onderzoeken, in de vorm van een werkwijze waarin beide instrumenten zijn **geïntegreerd**.*

*We geven de beschrijving van deze gemeenschappelijke werkwijze weer in een apart onderdeel 'Intermezzo'. Dit doen we om daarmee duidelijk te maken dat de inhoud niet alleen betrekking heeft op de gegevens uit het onderzoek naar competenties waar dit rapport verslag van doet. Een uitvoeriger omschrijving van beleid geven we niet op deze plaats. Daar gaan we in Hoofdstuk 2.2.2 van dit rapport op in.*

*In het navolgende gaan we eerst in op de onderdelen van het beleid waarvan we de onderlinge samenhang willen aangeven. Vervolgens geven we het schema weer. Daarna lichten we de afgelegde stappen en de (tussenliggende) resultaten van deze stappen toe. In het navolgende wordt een manier van werken beschreven die de indruk zou kunnen wekken op zichzelf te staan. Nadrukkelijk stellen we dat **beleidsmatig werken** plaatsvindt in een **breder maatschappelijke en lokale context**. Ontwikkelingen op dit terrein worden betrokken in het proces van beleidsmatig werken. Dit houdt tevens in dat de beschreven manier van werken **niet alleen een interne beleidsexercitie** is, de NME instelling en/of het bestuur van de instelling betreffende. Ook met de lokale overheid, indien deze niet tegelijkertijd het bestuur van de instelling vormt, en met belanghebbende intermediairen kan een dergelijk traject - eventueel in vereenvoudigde vorm - worden afgelegd om tot keuzes te komen. Uiteraard dient wel steeds de status van de bijdrage van diverse geledingen van te voren worden vastgesteld en gemeld. De instelling (het bestuur) blijft verantwoordelijk voor het gekozen beleid. Daarnaast kan deze werkwijze worden gebruikt om als sector tot **inhoudelijke beleidsafstemming** te komen: tussen lokaal, regionaal, provinciaal en landelijk niveau.*

### 1 Beleidsmatig werken in een NME Centrum van de toekomst

Het inhoudelijk bepalen van beleid zoals we dit in onderstaand schema tot uitdrukking brengen en toelichten onderscheidt zich van **planmatig** werken - zoals dat in de werkwijze met afzonderlijke stappenplannen vorm is gegeven - op de volgende manier. Het gaat om een **procesmatige** invalshoek: het ontwikkelen van beleid in beleidsvoorbereidende, -bepalende, en -uitvoerende zin op (middellange) termijn, waarbij sprake is van een cyclisch proces. Het gaat om het streven naar het bereiken van bepaalde doeleinden met bepaalde middelen en in een bepaalde tijdsvolgorde. Regelmatig (bijvoorbeeld jaarlijks) vindt bijsturing van beleid plaats. Het NME Centrum maakt deel uit van de lokale context, temidden van andere maatschappelijke instellingen in een samenleving (ook de sector van NME Centra) die in ontwikkeling is. Toetsing op actualiteitswaarde is dus nodig. Het deel uitmaken van de maatschappelijke ontwikkelingen in de lokale context impliceert het op de een of andere manier betrekken (van vertegenwoordigers) van relevante partijen bij de beleidsvorming.

Het ontwikkelde beleid voor de instelling wordt beargumenteerd vastgelegd in een **beleidsplan**. De resultaten van de (jaarlijkse) bijsturing worden opgenomen in een jaarwerkplan. We ondersteunen het idee van de '**rollende planning**', dat wil zeggen een beleidsplan (bijvoorbeeld een vijfjarenplan) elk jaar opnieuw maken, omdat een beleidsplan kan worden gezien als een tijdelijke vaststelling van een aantal wenselijkheden, wetende dat deze prioritering steeds weer zal moeten worden bijgesteld (Van Woerkum e.a., 1998, p. 17).

Onderdeel van het beleidsplan van de instelling vormt het **competentieplan**. Competenties zijn afgeleid van gekozen functies en doelgroepen van het lokale NME Centrum. Om die reden is een competentieplan een afgeleide van een beleidsplan en vloeit daaruit voort. Immers - om het inhoudelijk te zeggen - het zijn (op termijn) competente mensen die adequaat vorm en inhoud geven aan gekozen functies, doelgroepen, activiteiten en faciliteiten van een NME Centrum die eventueel op termijn worden gerealiseerd. Het competentieplan geeft een **beredeneerde** beschrijving van het afleggen van een stappenplan. Het competentieplan biedt een overzicht van toekomstige en huidige competenties. Het geeft tevens aan op welke wijze men de toekomstige competenties wil trachten te verwerven: door het zittende personeel 'bij te scholen' (verderop gaan we nader in op bijscholing), door formatie voor nieuw personeel op te nemen, dan wel door op een andere manier aan de competenties te komen waarover men niet zelf beschikt. Het betreft bijvoorbeeld uitbesteden aan derden tegen betaling of uitbesteden aan een in het plan te benoemen samenwerkingspartner, dan wel een ruil aan te gaan van wel aanwezige competenties met een te benoemen samenwerkingspartner. Ook de **mate** waarin men over de competenties dient te beschikken maakt deel uit van het plan. Immers het kan zijn dat ieder van het zittende personeel dient te beschikken over (een) bepaalde competentie(s), dan wel dat gekozen wordt voor een specifieke competentie aanwezig bij één persoon. Een andere mogelijkheid die ook moet worden vermeld zijn de competenties van het zittende personeel die in het NME Centrum momenteel niet in gebruik maar latent aanwezig zijn, de - wat we hier noemen - **potentiële** competenties. Het bijstellen van een beleidsplan leidt dus in principe ook tot bijstelling van het bijbehorende competentieplan. Ook als er niets zou veranderen aan het inhoudelijke beleidsplan, dan nog zou het competentieplan er anders uit kunnen zien. Immers vertrokken (vertrekkende) personeelsleden en beëindiging van samenwerkingsverbanden (om welke reden dan ook) kunnen ook leiden tot veranderingen in het competentieplan.

Een apart onderdeel van het competentieplan zou moeten worden gevormd door een **bijscholingsplan**. De term bijscholing moet daarbij in tweeërlei zin niet al te letterlijk worden genomen:

1. Het gaat in principe om vormen van bijscholing, herscholing, nascholing en omscholing.
2. Het gaat niet alleen om 'scholing' in de betekenis van training of het aanleren van vaardigheden. Het verwerven van competenties houdt in dat er meer nodig is dan vaardigheden. Voor een verdere omschrijving van het begrip competenties verwijzen we naar Hoofdstuk 2, blz. 39.

In het bijscholingsplan zou moeten worden opgenomen bij elk van de vormen van 'bijscholing' welke inhoudelijke domeinen bij het bijscholingstraject passen. De vraag is namelijk of er wel altijd een vastomschreven activiteit of opleidingstraject bestaat op het terrein dat men wenst. Een **inhoudelijke** beschrijving is van belang, omdat men op die manier vanuit een doordachte vraag gericht kan zoeken naar een passend traject, dan wel dat zelf passend - als educatieve instelling is die expertise aanwezig - vorm kan geven. Ook moet worden aangegeven wat de voorwaarden zijn waaraan de bijscholing moet voldoen. Het betreft immers zittende medewerkers die ook nog hun reguliere werkzaamheden hebben te verrichten in het NME Centrum. Voorwaarden betreffen

voorwaarden op instellingsniveau en voorwaarden op het niveau van de individuele medewerker die het bijscholingstraject dient te 'ondergaan'. In veel gevallen zal nader overlegd en onderhandeld moeten worden, omdat veelal geen gestandaardiseerde trajecten voorhanden zullen zijn en maatwerk zal moeten worden verricht. Het spreekt vanzelf dat dit intensief overleg vergt binnen het NME Centrum, zeker waar het bijscholing betreft voor **alle** medewerkers van de instelling. Ook de bijscholing van een enkele medewerker kan echter gevolgen hebben voor andere medewerkers, omdat werkzaamheden van degene die de bijscholing volgt (tijdelijk) overgenomen moeten worden door anderen. We houden een pleidooi voor overleg van alle geledingen binnen de instelling: bestuur, management en personeel. Het feit dat een bijscholingsplan is opgenomen in een competentieplan dat onderdeel vormt van een inhoudelijk beleidsplan maakt dat betrokkenheid bij de planvorming van alle geledingen in feite al is gegarandeerd. Uiteraard is er op onderdelen verschil van geleding tot geleding tussen de **mate** van betrokkenheid.

### 1.1 Bijscholing, competenties en functies voor de sector van NME Centra

Er is een aantal redenen om bijscholing niet als een aangelegenheid van een individueel NME Centrum te beschouwen.

1. Voor bijscholing is de instelling **afhankelijk van derden**. Immers juist een tekort aan (een) bepaalde competentie(s) wil de instelling opheffen. Voor het opheffen van het tekort moet een beroep op derden worden gedaan, **op één uitzondering na**: interne scholing. Bij vormen van scholing waaraan binnen de instelling kan worden voldaan, gaat het om scholing waarbij de competentie wel aanwezig is maar in te geringe mate. Toch dient ook in het laatste geval de externe omgeving van de instelling te worden betrokken. Immers: er dient steeds - ook bij interne scholing - een afweging plaats te vinden tussen interne en externe scholing. De hoeveelheid tijd en geld die ermee gemoeid gaan, en de mogelijkheid om elders een scholings-traject gemakkelijk te kunnen volgen spelen daarbij een rol.
2. Gezien de **omvang** van de formatie per centrum en de omvang van de sector zal het zeker ook noodzakelijk zijn als NME Centra, met inbegrip van ondersteunende instellingen en opleidingen, **gezamenlijk** overleg te plegen over mogelijke vormen van bijscholing. Er zal onderscheid gemaakt moeten worden in **korte-termijnoplossingen** en oplossingen **op langere termijn**. Zeker indien men op korte termijn over bepaalde competenties wil beschikken door vormen van bijscholing van zittende NME-medewerkers, zal men niet te zeer in vaste opleidingstrajecten moeten denken, maar moeten zoeken naar creatieve oplossingen. Beschikbare tijd, capaciteit en financiën spelen immers een rol. Te denken valt bijvoorbeeld aan het meelopen op de werkplek in een NME Centrum dat op een bepaald punt verder is, het liefst in de vorm van onderlinge uitwisseling. Op die manier is niet een bepaalde instelling alleen maar ontvanger van personeel dat meeloopt op de werkplek. Een andere mogelijkheid in deze trant is detacheren van personeel. Gedacht kan ook worden aan - het liefst onderlinge - uitwisseling tussen samenwerkende netwerkpartners. We hebben het dan nog niet over minder tijd- en plaatsgebonden vormen als het doornemen van een door een deskundige samengesteld informatiepakket en bijbehorende informatietechnologische oplossingen. Te denken valt daarbij aan een vraag die in een bepaald circuit wordt gesteld en waaraan door een passende deskundige wordt voldaan of naar wie wordt doorverwezen (via e-mail en het Internet).

Meer in het algemeen gesteld zal **strategisch beleid** moeten worden ontwikkeld ten behoeve van **competenties** - gekoppeld aan functies en doelgroepen - waarover men als NME Centrum op **langere termijn** zou willen beschikken. Men zou daar als **sector, vakgebied** over kunnen beslissen nadat er een uitgebreide verkenning heeft plaatsgevonden. Het gaat dan namelijk om een verkenning over het **totaal aan competenties**. Immers - zoals in het schema en het stappenplan tot uitdrukking komt is er sprake van **samenhang** tussen (bijvoorbeeld al dan niet op een bepaald moment in een NME Centrum aanwezige) competenties. Het volgende is daarbij van belang:

- De **mate** waarin bepaalde competenties in de sector aanwezig moeten zijn;
- De vraag of er competenties zijn die bijvoorbeeld voor **alle functies** van NME Centra gelden
- De vraag of er **kernfuncties** voor NME Centra zijn vast te stellen met bijbehorende competenties.

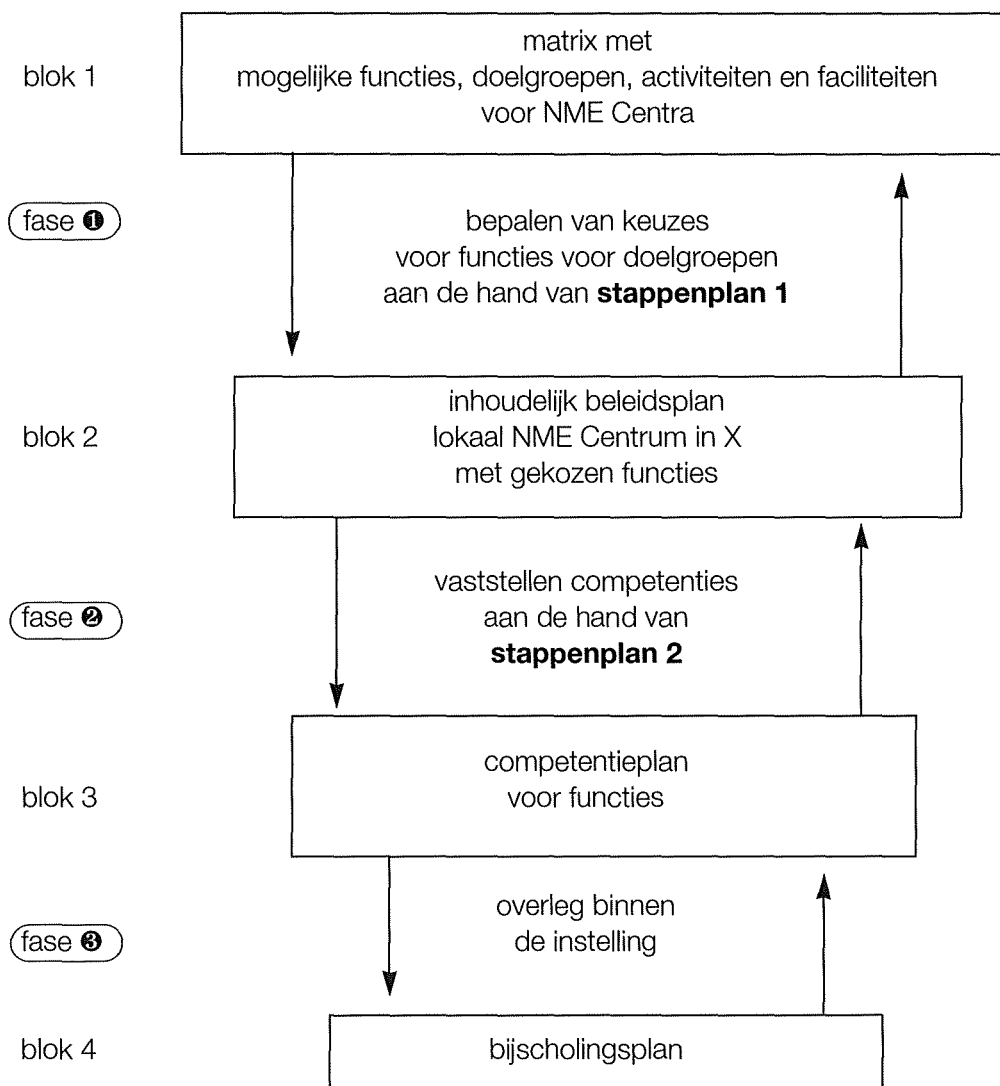
Een dergelijke verkenning zou uiteindelijk kunnen leiden tot het beantwoorden van de vraag of er zoiets bestaat als een beroepsprofiel voor NME-medewerker (met of zonder specialismen). En indien het antwoord op die vraag bevestigend is, of er een beroepsopleiding op het terrein van NME zou moeten komen, of beroepsvarianten die aan bestaande opleidingen (als specialisatie) kunnen worden gerealiseerd. Tijdens het traject waarin ten aanzien van competenties strategisch beleid op de lange termijn wordt ontwikkeld moet steeds vanuit de sector, het vakgebied, worden betrokken de situatie die zich op **korte termijn** voordoet. Relevante vragen in dat kader zijn:

- Waar kan alvast aan worden gewerkt op korte termijn, in afwachting van lange-termijnoplossingen?
- Wat zijn nieuwe ontwikkelingen waarop NME Centra moeten, c.q. de sector moet inspelen en/of waarop de sector moet vooruitlopen? En, niet onbelangrijk:
- Wat hebben de kortetermijnoplossingen al opgeleverd; wat moet er eventueel worden bijgesteld, en wat kan worden opgerekt tot of ingepast in nieuwe vormen van bijscholing?

Voor alle gevallen geldt dat in de huidige dynamische samenleving geen mens zijn hele arbeidzame leven kan teren op zijn initiële opleiding.

## 2 Schema en toelichting op het inhoudelijk bepalen van beleid voor een NME Centrum

### Schema Inhoudelijke beleidsbepaling voor een NME Centrum en voor het werken in een NME Centrum



Opm. bij het schema:

Om het hanteren van het schema te vergemakkelijken, nummeren we de stappen van de twee stappenplannen door.

#### Toelichting op het schema

Blok 1: De matrix met mogelijke functies, doelgroepen, activiteiten en faciliteiten voor NME Centra zoals die uit het onderzoek 'Naar een NME Centrum van de toekomst' naar voren is gekomen is de matrix die wordt gebruikt bij het bepalen van keuzes voor het lokale NME Centrum.

Fase 1: Het afleggen van het eerste stappenplan biedt de inhoudelijke bagage voor blok 2, een beleidsplan op instellingsniveau. Dat beleidsplan biedt duidelijkheid over de beoogde en huidige functies voor doelgroepen, activiteiten en faciliteiten in het algemeen nu en in de toekomst (op middellange termijn). Het gaat hier dus om een



beschrijving vanuit een beleidsinhoudelijke en niet vanuit een beleidsorganisatorische invalshoek.

In Stadsdeel Amsterdam Noord hebben we met het afwerken van het eerste stappenplan (fase 1) daadwerkelijk de proef op de som genomen. Op basis van het onderzoek 'Naar een NME Centrum van de toekomst' zijn met behulp van de matrix **inhoudelijke** gegevens verzameld ten behoeve van een beleidsplan voor dit stadsdeel. Van dit proefproject is een verslag gemaakt onder de titel: 'M. Broens. Lokaal NME Centrum Amsterdam Noord - inhoudelijke beleidsontwikkeling' (1998).

## Stappenplan 1 Het bepalen van keuzes voor een NME Centrum van de toekomst

### Fase ①

#### ① Oriëntatie op het NME Centrum van de toekomst: drie stappen

##### Stap 1 **Het kiezen van een voorlopig type, profiel voor een NME Centrum van de toekomst.**

De (profielen) typen NME Centra en hun omschrijving zijn te vinden in het rapport 'Naar een NME Centrum van de toekomst' (pp. 27 - 32). De elementen functies en doelgroepen vormen de basis voor het profiel.

*Resultaat:* een - voorlopig - profiel dat men als steun in het achterhoofd houdt bij het bepalen van het NME Centrum.

##### Stap 2 **Het bepalen van het NME Centrum van de toekomst,** aan de hand van de elementen van de matrix functies en doelgroepen en de bijbehorende toelichting in bijlage 7: 'Begrippenkader bij de matrix'.

De lijst met functies en doelgroepen wordt onder de loep genomen. Van elke functie wordt vastgesteld of deze moet worden vervuld of niet. Ook bepaalt men de doelgroep(en) waar men zich met de NME instelling op wil richten. De toelichting in de genoemde bijlage is bedoeld om de begrippen te verhelderen. Daarmee wordt tevens eenduidigheid in het hanteren van begrippen bereikt. Het gaat hierbij om het aangeven van de toekomstige en huidige situatie.

*Resultaat:* een overzicht van de toekomstige en huidige functies, doelgroepen, activiteiten en faciliteiten voor dit lokale NME Centrum.

##### Stap 3 **Het toetsen van de lijst met gekozen functies en doelgroepen** aan het gekozen voorlopig profiel van de instelling.

De toets kan dienen ter correctie op de te vervullen functies en doelgroepen. Aspecten die over het hoofd zijn gezien kunnen alsnog worden meegenomen. Ook kan correctie op het vooraf gekozen profiel plaatsvinden. Misschien passen bepaalde gekozen functies wel beter bij een ander profiel. Dan nog is het mogelijk dat bepaalde functies of doelgroepen niet zijn aan te treffen bij een bepaald profiel. Het profiel is niet heilig, maar is hulpmiddel bij het maken van keuzes. Verder kan worden aangegeven waarom voor bepaalde functies juist wel of juist niet wordt gekozen ondanks dat ze in het rijtje ontbreken, of er juist wel genoemd staan. Deze stap wordt gemaakt om te voorkomen dat de profielen een eigen leven gaan leiden, dat ze **onafhankelijk** komen te staan van de lokale situatie en mogelijkheden.

*Resultaat:* een nadere legitimering van toekomstig en huidig profiel en functies en doelgroepen.

## ② Uitwerking van het profiel van het NME Centrum van de toekomst: één stap

### Stap 4 **Het nader concretiseren van het NME Centrum.**

De matrix wordt in zijn geheel voor de gekozen toekomstige en huidige functies en doelgroepen doorgenomen in combinatie met de toekomstige en huidige typen activiteiten en faciliteiten. Op deze manier kan worden vastgesteld voor welke combinaties van functies, doelgroepen en activiteiten welke faciliteiten nodig zijn. Het betreft een afweging op een tamelijk algemeen niveau.

Een dergelijke algemene stap is nodig om aan de ene kant te voorkomen dat men zich blindstaart op een specifieke activiteit, en men geen ruimte meer laat voor nadere uitwerking, en naar de andere kant ervoor te zorgen dat de afstemming tussen een activiteit (vorm en inhoud) en een concrete (potentiële) doelgroep niet wordt gehinderd.

*Resultaat:* een inhoudelijk beleidsplan met een beredeneerd overzicht voor het NME Centrum van toekomstige en huidige functies, doelgroepen, activiteiten en faciliteiten op algemeen niveau. We kunnen ons voorstellen dat een deel van de werkzaamheden, vooral de argumenten voor de keuzes van de onderdelen, al in de twee vorige stappen zijn genoemd. In deze stap worden ze nader gepreciseerd, vastgelegd en wordt de wijze vastgelegd waarop men de toekomstige situatie wil bereiken.

Blok 2: Het inhoudelijk beleidsplan van de instelling met een beredeneerd overzicht van toekomstige en huidige functies, doelgroepen, activiteiten en faciliteiten op algemeen niveau wordt gebruikt om toekomstige en huidige competenties vast te stellen.

## Fase ②

### Stappenplan 2 Het bepalen van competenties voor een NME Centrum van de toekomst

#### STAP 5 **Het bepalen per gekozen functie voor doelgroepen welke competenties nodig zijn voor het werken in een NME Centrum van de toekomst.**

Het overzicht in het inhoudelijk beleidsplan van de door de instelling gekozen functies, doelgroepen, activiteiten en faciliteiten wordt gebruikt om toekomstige competenties vast te stellen.

Het gaat om het benoemen met behulp van de twee volgende onderdelen:

1. Het bepalen van de competenties aan de hand van een in het onderzoek ontwikkeld **raamwerk** vanuit een **procesmatige** invalshoek. Voor die invalshoek is gekozen om de competenties **samenhangend** te kunnen ordenen.
2. Zes uitgangspunten waarmee rekening dient te worden gehouden bij het **benoemen** van (de inhoud van) **competenties**. Tevens wordt de samenhang met het **procesmatige raamwerk** aangegeven.

De competenties dienen **procesmatig** te worden geclusterd en aangevuld: omissies die duidelijk worden uit de procesmatige samenhang waarin de competenties worden gezet en omissies die te maken hebben met de lokale context waarin het NME Centrum zich bevindt. De ontwikkelde denktrant (in de vorm van zes uitgangspunten voor het benoemen van competenties en het

procesmatig fasemodel) voor het eenduidig benoemen en vaststellen van competenties is hierbij van belang. De toelichting op de onderdelen is te vinden in dit rapport in Hoofdstuk 2.

Voor het benoemen van competenties is een schema ontwikkeld dat als het is ingevuld - als resultaat van de stappen 5 tot en met 9 - de stand van zaken voor competenties per functie weergeeft. Voor het schema verwijzen we naar bijlage 8.

*Resultaat:* een (voorlopige) lijst met competenties per te vervullen functie.

**STAP 6 Het toetsen of er bij de lijst met genoemde competenties per te vervullen functie competenties over het hoofd zijn gezien.**

Het toetsen vindt plaats aan de hand van de lijst met competenties die in bijlage van dit rapport staan opgesomd.

*Resultaat:* een voor dit lokale NME Centrum lijst van toekomstige competenties.

**STAP 7 Het nagaan over welke competenties men in het NME Centrum nu al beschikt.**

Wat is al aanwezig, naar functie ingedeeld. Ook de mate waarin men al beschikt over huidige competenties dient hierbij aan de orde te komen. De verbinding met zittende NME-medewerkers komt hiermee tot uitdrukking. De huidige (aanwezige en potentiële) competenties worden voor de zittende NME-medewerker vastgesteld.

*Resultaat:* een lijst met huidige aanwezige competenties voor het werken in het NME Centrum.

**STAP 8 Het vergelijken van de toekomstige competenties met de huidige aanwezige competenties.**

Over welke toekomstige competenties beschikt men niet? En welke competenties zijn potentieel al aanwezig?

*Resultaat:* een lijst met toekomstige aanwezige, potentieel aanwezige en toekomstige niet-aanwezige competenties.

**STAP 9 Het vaststellen hoe, op welke termijn en waarom op deze termijn tot de toekomstige competenties wordt gekomen.**

Alternatieven die zich voordoen ten aanzien van het verwerven van toekomstige competenties:

1 Zelf doen of uitbesteden; alternatieven:

1a niet aanwezig maar **uitbesteden** op de **korte termijn** (zelf doen later).

1b niet aanwezig maar **uitbesteden**, ook op de **lange termijn** (niet zelf doen maar blijvend uitbesteden).

2 Zelf doen door bijscholing van zittend personeel; alternatieven:

2a niet aanwezig maar **bijscholen huidig personeel** op **korte termijn** (zelf doen nu door zittend personeel).

2b niet aanwezig maar **bijscholen huidig personeel** op **lange termijn** (zelf doen later door zittend personeel).

- 3 Zelf doen door nieuw aan te trekken personeel; alternatieven:
- 3a niet aanwezig maar **direct** op te vullen door **nieuw aan te trekken personeel** (zelf doen nu door nieuw personeel).
- 3b niet aanwezig maar **op termijn** op te vullen door **nieuw aan te trekken personeel** (zelf doen later door nieuw personeel).

*Resultaat:* een overzicht van alternatieven om tot het verwerven van toekomstige competenties te komen.

Blok 3: Het competentieplan van de NME-instelling bestaat uit een beredeneerd overzicht van toekomstige en huidige (potentiële) competenties per functie. Het ingevulde schema is daarbij uitgangspunt. Het schema wordt toegelicht en beargumenteerd. De **mate** waarin men in een NME Centrum over een bepaalde competentie wil beschikken dient nader omschreven te worden. Dit plan biedt tevens een overzicht van de (potentiële) competenties van het zittend personeel.

### Fase ③

#### Het overleggen binnen de instelling over bijscholing.

Het overleggen over bijscholing vindt plaats aan de hand van het verkregen overzicht in het competentieplan. Bij het vaststellen van bijscholing dienen vorm, inhoud en voorwaarden aan elkaar te worden gerelateerd. Bij voorwaarden dient te worden gedacht aan de voorwaarden van de instelling, aan die van de individuele NME-medewerkers die het bijscholingstraject op zich zullen nemen en aan anderen die mogelijk taken van zich bijscholende collega's (tijdelijk) zullen overnemen.

Het bijscholingsplan vergt veel informatievergaring vooraf en mogelijk overleg met diverse interne geledingen (bestuur, management en (individuele) personeelsleden zijn betrokken) en externe instellingen. Bij 'bijscholing' moet niet op voorhand worden volstaan met het zoeken naar gestandaardiseerde oplossingen als opleidingstrajecten. Voor het beroep van NME-medewerker bestaat nu eenmaal geen beroepsopleiding. Dit houdt in: overleggen met andere NME Centra (evt. vergelijkbaar op bepaalde punten) voor oplossingen op de korte termijn en met de sector als geheel voor oplossingen op lange termijn. En het houdt ook in de mogelijkheid onderzoeken van bijscholing door of met samenwerkingspartners.

Het spreekt vanzelf dat het bijscholingsplan op een gegeven moment moet worden vastgesteld, ook zonder dat alles al is geregeld. Dat houdt in dat wellicht voor het verwerven van bepaalde competenties nog geen oplossing voorhanden is. In het plan moet van die zaken worden geconstateerd dat nog geen oplossing is voorzien maar dat gedurende de looptijd van het plan zal worden gezocht naar (een) passende oplossing(en).

*Resultaat:* het bijscholingsplan van de instelling.

Blok 4: Het beredeneerde bijscholingsplan.

We nemen voor het bepalen van beleid een **bestaand** NME Centrum als uitgangspunt. Uiteraard kan ook voor een **nieuwe** instelling het beleid worden bepaald door de stappen af te leggen. In het geval voor een nieuw NME Centrum beleid wordt bepaald zal in geringere mate ook dat wat al aanwezig is kunnen worden betrokken.







## Hoofdstuk 3

### Competenties voor het werken in een NME Centrum van de toekomst; gesprekspartners aan het woord

#### 3.0 Inleiding

*In dit hoofdstuk gaan we in op de competenties voor een NME Centrum van de toekomst. Het gaat daarbij om een antwoord op de volgende vraag:*

#### **Over welke competenties dient de werker in een NME Centrum van de toekomst te beschikken?**

*Deze vraag hebben we de gesprekspartners in drie gespreksronden voorgelegd. In het voorgaande onderzoek naar het NME Centrum van de toekomst hebben we functies onderscheiden. Het leek ons zinvol om in dit vervolgonderzoek, voor het inventariseren van competenties, deze zeventien functies als uitgangspunt te nemen.*

*We hebben de gegevens in **drie** gespreksrondes verzameld. In elk van de rondes werd een eigen inhoudelijke bijdrage aan het totaal aan competenties geleverd:*

- 1. In subgroepen van een workshop tijdens een studiedag naar aanleiding van het onderzoek naar het NME Centrum van de toekomst. Gesprekspartners uit deze ronde waren hoofdzakelijk medewerkers uit NME Centra. In de subgroepen is discussie gevoerd over competenties voor bedachte voorbeelden uit combinaties van functie, doelgroep en activiteit. De tijd bleek te kort om alle combinaties aan bod te laten komen. Naderhand zijn om die reden voor de nog ontbrekende combinaties schriftelijk gegevens verzameld onder individuele deelnemers aan de subgroepen.*
- 2. Vijf individuele gesprekken met deskundigen uit werkvelden waarop NME gericht is, respectievelijk waarop NME zich in de toekomst wil richten. Op één na had iedere gesprekspartner ervaring met het werkveld NME. Het betrof de volgende deskundigen:*
  - iemand die goed thuis is in milieucommunicatie;*
  - iemand die werkzaam is ten behoeve van het voortgezet onderwijs;*
  - iemand die werkt voor het primair onderwijs;*
  - iemand die thuis in in het vormings- en ontwikkelingswerk (voor volwassenen);*
  - een organisatie-adviseur.*

*Het gesprekskader vormde de zeventien onderscheiden functies voor NME Centra en de beschrijving van de vier typen NME Centra uit het rapport 'Naar een NME Centrum van de toekomst'. Deze onderdelen kregen de gesprekspartners vooraf toegestuurd. Op die manier raakte tevens de deskundige op het terrein van vormings- en ontwikkelingswerk (voor volwassenen) op de hoogte van NME.*

- 3. In subgroepen tijdens een rondetafelgesprek in De Esch in Rotterdam. De voorlopige lijst met competenties per functie werd aangevuld en van commentaar voorzien. Deze voorlopige lijst was gebaseerd op de onder punt 1 en 2 verzamelde gegevens. Gesprekspartners waren medewerkers van of voor NME Centra.*

*Naast de vraag naar de competenties is een aantal te beantwoorden **subvragen** geformuleerd.*

*Het betreft de volgende subvragen:*

- 1. Over welke competenties beschikt de werker in een NME Centrum van de toekomst nu al?*
- 2. Over welke competenties beschikt de werker in een NME Centrum van de toekomst nog niet?*
- 3. Welke nog niet aanwezige competenties dient een NME-werker te verwerven op de korte termijn en op de lange termijn om te kunnen werken in een NME Centrum van de toekomst?*



4. Hoe zijn die competenties te verwerven? In welke vorm kan de NME-werker deze competenties verwerven?

Deze subvragen hebben we **niet** per functie in de gesprekken aan de orde laten komen, maar hebben we meer in het algemeen gesteld om het gesprek niet te ingewikkeld te laten verlopen.

In het **algemeen** valt er in tweeërlei zin trouwens wel iets te zeggen over de competenties waarover een NME Centrum moet beschikken:

1. Algemene uitspraken die gesprekspartners doen, naast uitspraken per functie;
2. Algemene aspecten die door de onderzoeker uit de gegevens van gesprekspartners - ook die per functie - zijn te destilleren.

Van de competenties per functie geven we steeds per functie een **beschrijving** en **reflectie**.

Een **inventarisatie** van competenties **per functie** is in bijlage 4 van dit rapport te vinden.

In paragraaf 3.1 gaan we eerst in op de competenties in **algemene** zin, met inbegrip van de subvragen.

In paragraaf 3.2 geven we een beschrijving van en reflectie op competenties **per functie**.

### 3.1 Competenties voor een NME Centrum in algemene zin

#### 3.1.1 Algemene competenties voor werkers in een NME Centrum

Door gesprekspartners is ingegaan op wat **in het algemeen** (dus niet gekoppeld aan de afzonderlijke functies, maar functie-overstijgend) nodig is aan competenties voor een NME-medewerker in een NME Centrum en in het bijzonder ten aanzien van **aspecten van management**. Onder dit laatste wordt ook verstaan het managen van een (educatieve) activiteit. De competenties variëren van het bestrijken van een groot terrein tot competenties op detailniveau.

##### **Beleidsmatig kunnen werken**

Beleidsmatig werken valt niet samen met planmatig en projectmatig werken, terwijl het vaak wel in één adem wordt genoemd. Wij maken nadrukkelijk onderscheid tussen beleidsmatig en planmatig werken, omdat beleidsmatig werken een stap verder gaat dan planmatig werken. Beleid kan worden omschreven als het streven naar het bereiken van bepaalde doeleinden (vanuit de huidige naar de gewenste situatie) met bepaalde middelen en in een bepaalde tijdsvolgorde.

Opmerking: In Hoofdstuk 2 is het onderscheid tussen planmatig en beleidsmatig werken verduidelijkt aan de hand van het stappenplan voor het vaststellen van competenties.

##### **Planmatig en projectmatig kunnen werken**

Dit betekent: einddoelen kunnen formuleren, korte termijndoelen kunnen opstellen en weer terug kunnen redeneren. Programma's in activiteitenplannen kunnen vertalen. Het kunnen opstellen van een (**beredeneerd**) activiteitenplan waarin relevante gegevens in **overzichtelijke en inzichtelijke** vorm zijn verwerkt.

##### **Op processen gericht zijn**

De procesmatig-strategische kant van het werk is belangrijker dan de productgerichte kant.

### **Kwaliteitsdenken tot een integraal onderdeel van het eigen denken maken**

Dit houdt in dat dient te worden nagegaan welk type waardering het NME Centrum voor de activiteiten wil hebben. Is het bijvoorbeeld voldoende als deelnemers zeggen: 'Het is leuk'? Wil het NME Centrum waardering in cijfers uitdrukken: is in dat geval een 6 of een 8 de norm voor een voldoende? Wanneer is iets goed? Ook een onderwerp als het volgende hoort hierbij: Nagaan waar het aan schort als het NME Centrum zelf een tentoonstelling leuk vindt en anderen er geen waardering voor op kunnen brengen.

### **Beschikken over een pro-actieve instelling en ondernemershouding**

Een dergelijke houding betekent nieuwsgierig zijn, zorgen dat je een bepaalde opdracht krijgt en dat gekoppeld aan het feit dat je je eigen club moet meetrokken, maar wel met een duidelijk doel en respectvol.

### **Aanspreekbare, uitvoerbare en aantrekkelijke methoden en werkvormen hanteren**

Om bepaalde doelen te realiseren en doelgroepen te bereiken dient men aanspreekbare, uitvoerbare en aantrekkelijke methoden te achterhalen en te ontwikkelen.

### **Geloof hebben in eigen kunnen**

Over het vermogen beschikken de eigen organisatie daadwerkelijk om te vormen tot een meer resultaatgerichte organisatie.

### **Houding is naast kennis van belang**

Voor werken op het terrein van NME zijn naast cognitieve competenties juist ook competenties op het gebied van houding (affectie, gevoelens) van belang.

### **Beschikken over zelfkennis**

Wat kan ik en doe ik zelf, en wat kan ik niet en laat ik door een ander doen. Daarbij is van belang altijd de juiste gegevens te vragen over de dingen die aan een ander worden overgelaten. Men moet dus goed op de hoogte zijn van wat de ander doet.

### **'Open staan voor, toegankelijk zijn'**

Het is belangrijk en men dient de kunst te verstaan ook anderen over de schouder mee te laten kijken naar wat men doet.

### **Beschikken over analytisch vermogen**

Men moet in staat zijn zaken uiteen te rafelen, en hoofd- en bijzaken van elkaar weten te onderscheiden.

### **Kunnen overleggen met een verscheidenheid aan partijen**

Onderscheid kunnen maken in verschillende rollen die men inneemt ten opzichte van verscheidene partijen en daar mee om kunnen gaan. Het betreft bijvoorbeeld financiers, opdrachtgevers en verschillende (mogelijke) (doel)groepen. Met deze partijen moet men ook gezamenlijk aan tafel kunnen overleggen.

### **Cijfers kunnen lezen**

Financiële stukken, waaronder begrotingen, kunnen lezen en kunnen inpassen in beleidsplannen.

## **3.1.2 Algemene competenties in een NME Centrum ten behoeve van alle functies**

Er is in principe voor alle functies in grote lijnen een aantal kenmerken en uitgangspunten uit de gegevens te halen. Deze kenmerken en uitgangspunten gelden voor competenties op **instellingsniveau**, voor het werken in een NME Centrum, en op het

niveau van de **werkers** in een NME Centrum. Het betreft **drie** manieren van werken die onderling met elkaar verweven zijn:

1. Open, flexibel en communicatief werken.
2. Ondersteunend, generalistisch werken.
3. Werken in de vorm van netwerken.

Deze drie manieren van werken en hun onderlinge verwevenheid illustreren we aan de hand van een voorbeeld dat zich in de praktijk van het werk voor kan doen. Er is in dit voorbeeld sprake van een combinatie van een functie, doelgroep en activiteit.

### **Voorbeeld: het ontwikkelen van leskisten voor het primair onderwijs**

Als voorbeeld van de manier van werken overeenkomstig deze kenmerken, nemen we de **functie 'ontwikkeling'** onder de loep. Te denken valt aan de **activiteit: 'Het ontwikkelen van leskisten voor de doelgroep primair onderwijs'**. We nemen met opzet een voorbeeld afkomstig uit de traditie van het NME-werk. Ook aan dit traditionele voorbeeld kan namelijk worden duidelijk gemaakt dat voor het werken in NME Centra de genoemde **drie manieren van werken** van belang zijn.

#### **❶ Open, flexibel en communicatief werken**

**Open, flexibel en communicatief werken** houdt in dat een dergelijke leskist niet tot stand komt zonder overleg met de doelgroep voor wie hij bestemd is, namelijk leerkrachten in het primair onderwijs. Gemakshalve wordt als uitgangspunt genomen dat de leskist voor NME Centra een goed middel is om in het primair onderwijs met NME aan de slag te laten gaan. Doelen vanuit het perspectief van het NME Centrum zijn dus te realiseren met de leskist. Maar er zullen scholen zijn die de leskist afwijzen, omdat vanuit het perspectief van deze scholen hun doelen niet worden gerealiseerd met de leskist. Voor deze categorie scholen gaat er dus nog een fase vooraf aan het ontwikkelen van de leskist, namelijk die waarin het middel leskist op zich ter discussie staat. Daarbij gaat het zowel om het **thema** van de leskist als de **manier waarop** in de leskist het thema tot uitdrukking komt. Het houdt voor elke afzonderlijke leskist in dat deze, in verschillende opzichten, **nooit af** is:

- de kist is **maatwerk**, hetgeen inhoudt dat deze moet worden **toegesneden** op de **vragende** partij;
- **evaluatie** naar aanleiding van het gebruik levert verandering op;
- **landelijke ontwikkelingen** ten aanzien van de eigen werksoort (eigen vakdeskundigheid) vormen aanleiding tot aanpassing.

Deze open en flexibele manier van werken is geen 'u-vraagt-wij-draaien-verhaal' of 'wij-verzinnen-en-u-draait-verhaal', maar een proces dat communicatieve vaardigheden van de kant van het NME Centrum vergt om wensen adequaat te vertalen in vorm en inhoud van de activiteit.

Er worden beperkingen opgelegd aan de leskist vanuit de doelstellingen van het NME Centrum, vanuit het vak NME en vanuit de technische en financiële voorwaarden.

Echter bij een open en flexibele manier van werken staan niet **op voorhand** de beperkingen voorop. Om deze manier van werken tot zijn recht te laten komen, moet de vraag bij de te ondersteunen partij worden ontwikkeld. Voor het primair onderwijs blijkt het samenwerken met leerkrachten via netwerken hiervoor een goede manier te zijn (zie ook punt 3).

#### **❷ Ondersteunend, generalistisch werken**

De manier van werken is **indirect**: een leskist wordt ontwikkeld voor leerkrachten in het primair onderwijs die vervolgens zelf met de leskist in de klas aan de slag gaan. Niet de

NME-werker gaat met de klas en de kist aan de slag, maar de leerkracht. De leerkracht wordt **ondersteund** en er wordt dus niet direct door de NME-werker met de leerlingen met de leskist gewerkt. Leerkrachten worden bijvoorbeeld begeleid in het gebruik van leskisten in hun klas. Ondersteunend in tegenstelling tot uitvoerend werken zal over het algemeen ook betekenen dat met **volwassenen** (als intermediair) wordt gewerkt. Uitvoerend werken doet zich naast ondersteunend werken wel voor, maar alleen als proef, om ervaring op te doen met het werken met de leskist met leerlingen.

**Generalistisch werken** houdt in dat specifieke deskundigheden worden ingehuurd door het NME Centrum voor het ontwikkelen van de leskist. Niet alle werkzaamheden houdt men meer in eigen beheer. Men timmert niet meer zelf een kist in elkaar, maar besteedt dergelijke werkzaamheden uit. Men zoekt niet meer alle details zelf uit, maar maakt gebruik van elders ontwikkelde materialen en besteedt specifiek druk- en lay-outwerk uit.

### ③ Werken in de vorm van netwerken

Voor het ontwikkelen van leskisten geldt dat men in NME Centra niet alles zelf kan. Uitgangspunt is immers een generalistische werkwijze. Gebruik maken van netwerken kan in de verschillende fasen van het ontwikkelen van leskisten zinvol zijn. Te denken valt aan het proces van het bedenken van en ideeën opdoen voor de leskist, maar ook bij het realiseren van een leskist, met inbegrip van het zoeken naar materialen en 'in de markt zetten', het zoeken naar afnemers en het laten functioneren van de leskist. Het houdt in dat men op de hoogte moet zijn van elders aanwezige expertise: om waar mogelijk gezamenlijk een leskist te ontwikkelen, een onderdeel door een andere instelling van het netwerk te laten ontwikkelen of om (gezamenlijk) (georganiseerde) doelgroepen en/of doelen te bereiken, in het bijzonder van NME-medewerkers onderling. Dit zijn netwerken waarbij het NME Centrum **deelnemer** is.

Netwerken kunnen echter ook als **werkwijze** worden gehanteerd, namelijk het onderhouden van netwerken naar doelgroepen. We noemen twee voorbeelden van het onderhouden van netwerken als werkwijze:

1. Het onderhouden van netwerken om de **vraag naar leskisten** in het primair onderwijs te ontwikkelen;
2. Het onderhouden van netwerken om **(potentiële) deelnemers** warm te maken voor een educatieve of maatschappelijke activiteit op het gebied van natuur en milieu (activering).

De vraag bij dit laatstgenoemde voorbeeld is of een NME Centrum **zelf netwerken moet ontwikkelen** of zich moet beperken tot het gebruik maken van al bestaande netwerken, dat wil zeggen: werken **via intermediairen**.

### Wensen voor het verwerven van competenties van werkers in NME Centra van de toekomst

Gesprekspartners brengen het volgende naar voren over onderwerpen waarvan zij het idee hebben dat er door werkers in NME Centra van de toekomst nog aan gesleuteld kan worden.

**Samenvattend** lijkt het vooral van belang competenties te verwerven:

1. Op het **terrein van de ander**, de niet-NME-er: kennis opdoen over de ander, geïnteresseerd zijn in de ander, het zich kunnen inleven in die ander, op de ander kunnen afstappen en daarbij de eigen doelen ondergeschikt kunnen maken aan die van de ander.
2. Op het terrein van het **reflecteren op het werk**, hetgeen tot uitdrukking komt in zaken als het planmatig, projectmatig en onderzoeksmatig kunnen werken.

Meer concreet zijn de volgende **onderwerpen** genoemd:

**Het zich leren verplaatsen in doelgroepen en (intermediaire) organisaties, in het bijzonder in de doelen van de ander.**

Ook op het terrein van het doen van doelgroepenonderzoek achten NME Centra zichzelf nog niet competent. Van dit laatste wordt de wens uitgesproken het in samenwerking met anderen te doen.

*Voorbeelden:*

- In gesprekken zich een beeld kunnen vormen van mogelijke aangrijpingspunten/belemmeringen voor doelgroepen, met inbegrip van belemmeringen/aanknopingspunten in het contact tussen NME Centrum en doelgroep.
- Achter het beeld komen dat doelgroepen hebben van het specifieke NME Centrum (onbekendheid met het werk van het specifieke NME Centrum).

**Kennis hebben van doelen (van andere partijen) die niet liggen op het vlak van natuur en milieu, en deze doelen kunnen accepteren en indien nodig deze kunnen laten prevaleren.**

*Voorbeelden:*

- Beseffen dat motieven van bepaalde doelgroepen, bijvoorbeeld wijkbewoners, voor activiteiten ten dele ook liggen op het sociale vlak. Ze nemen ook deel voor de gezelligheid.
- Beseffen aan de ene kant dat men mogelijk het doel van een bedrijf dient (winst maken). Tegelijkertijd aan de andere kant beseffen dat het belangrijkste doel voor het bedrijf om het NME Centrum in te schakelen is om het bedrijfsimago te verbeteren. Het NME Centrum levert door het bedrijfsimago te verbeteren uiteindelijk een bijdrage aan het realiseren van meer productafzet van het bedrijf.

**Leren enthousiasmeren en tevens ontvankelijk zijn voor nieuwe ideeën.**

Beschikken over een open houding die niet té bevlogen is. Leren werken in het spanningsveld van geloven in eigen missie en kunnen, en tegelijkertijd ruimte laten aan de ander voor diens eigen inbreng. Dat houdt in het overwinnen van een afwachtende dienstverlenende houding, waardoor alle ruimte door de ander wordt opgevuld, als reactie op het beeld van de NME-er als zendeling.

**Leren kennen van en beschikken over kennis van en inzicht in de sociale kaart.**

Tot de sociale kaart behoren onder meer sociaal-culturele organisaties en de gemeentelijke organisatie/afdelingen. Hierbij hoort ook: een beeld hebben van de cultuur van andersoortige organisaties.

**Aanleren van sociale vaardigheden om te kunnen netwerken.**

Dit houdt het volgende in: kunnen overleggen, onderhandelen, omgaan met anderen die hun eigen doelen hebben.

**Kennis hebben van het werkveld (voortgezet) onderwijs.**

In het bijzonder betreft het veranderingen in de 2e fase van het voortgezet onderwijs. Daarbij gaat het om leren hoe een examenprogramma in elkaar zit, waar aspecten van natuur en milieu aan te treffen zijn; wat kernveranderingen zijn. Meer in het algemeen staat deze uitspraak voor het op de hoogte blijven van nieuwe ontwikkelingen in de werkvelden waarop NME Centra zich richten, waaronder ook ontwikkelingen in het primair onderwijs (verlengde schooldag, brede school). Het gaat dus om (vormen van) permanent leren.

## Planmatig en projectmatig leren werken.

*Voorbeelden:*

- Strategisch (beleidsmatig) leren denken en werken: weten hoe het NME Centrum de voor over vijf jaar gestelde doelen wil bereiken.
- Leren een langlopend project in afzonderlijke onderdelen te splitsen, in het bijzonder in flexibele vorm (niet voor twee jaar iets vastleggen).

## Leren onderzoek uit te voeren.

Het betreft hierbij het toepassen in tegenstelling tot het bedenken en ontwikkelen van onderzoeksmethoden, bijvoorbeeld het evalueren van educatieve activiteiten waarvoor de opzet en methode al zijn bedacht en die hun nut al hebben bewezen.

## Vormen voor het verwerven van competenties van werkers in NME Centra van de toekomst

Ten aanzien van de **vorm** waarin competenties zouden moeten worden verworven, valt het volgende op te merken. Het lijkt erop dat de gesprekspartners een NME-werker voor ogen staat die al werkzaam is in een NME Centrum. Radicale voorstellen voor omscholing of (langdurige) trajecten voor bij- of nascholing zijn als oplossing voor het verwerven van competenties niet gedaan. De volgende **aanbevelingen voor de vorm** zijn gedaan:

### Voorbeeldwerking.

Enkele NME Centra dienen als voorbeeldcentra waarvan anderen de aanpak kunnen overnemen. De **ervaring met deze aanpak** kan daarnaast als deskundigheid ook weer worden overgedragen. Het betreft hierbij verwerving van competenties op korte termijn (in de voorbeeldcentra) en op lange termijn (van de centra die als afnemer van de aanpak fungeren). De over te dragen deskundigheid behelst **meer dan studiedagen en training**. Voorbeeldcentra, instellingen of bureaus en opleidingen kunnen de deskundigheid overdragen op voorwaarde dat ze **praktijk**ervaring hebben op dat terrein. Als voorbeelden worden genoemd: het overdragen van methoden uit de kunstzinnige vorming, uit de sfeer van het conservatorium en creatieve werkvormen waarvan de aanpak kan worden vertaald naar activiteiten in NME Centra.

### Het collegiaal gesprek.

Tussen NME-werkers en leraren (in het voortgezet onderwijs) kan het collegiaal gesprek worden gehanteerd. Op die manier bestaat de kans op **wederzijdse** deskundigheidsbevordering waardoor die volgens het gesloten-beurzensysteem kan worden uitgevoerd. Het gaat om bijeenkomsten van bijvoorbeeld twee tot vier avonden. De NME-werker leert over de veranderingen met name in de 2e fase van het voortgezet onderwijs, terwijl de leraar zijn deskundigheid op het terrein van NME vergroot. Als voorwaarde voor een collegiaal gesprek geldt dat de activiteit op **regionaal of lokaal** niveau gehouden moet worden. Op die manier ontstaan er wezenlijk **contacten** met de leraren waardoor de NME-werker in staat is effectievere ondersteuning te bieden.

### Leren door waarnemen.

Scholing, training en deskundigheidsbevordering waarbij wordt geleerd door te zien, door op te merken in plaats van verbaal uitgelegd te krijgen, hoe degene die de activiteit uitvoert, deze behoort te volbrengen. De aandacht gaat bij deze vorm niet zozeer uit naar cognitief te verwerven aspecten, maar naar houdingsaspecten. Een werkvorm als een rollenspel bepaalt hoe iemand later in de praktijk zal begeleiden. Deze manier van begeleiden merkt hij of zij impliciet op, dat wil zeggen zonder dat er

een woord aan te pas komt, en neemt hij of zij over. De lerende moet na afloop tot inzicht zijn gekomen dat niet per definitie degene die het meeste **weet** de meest geschikte kandidaat is om bepaalde activiteiten uit te voeren. Als voorbeeld van een activiteit die geschikt is om op deze manier te leren, is genoemd '**flexibel plannen**' (als onderdeel van de functie stimulering).

### **Een managementcentrum.**

Aan de orde dient te komen een strategie om medewerkers te brengen tot het **accepteren van management**, met aandacht voor bijvoorbeeld **intervisie** en voor het **goed kunnen organiseren**.

## **3.2 Competenties voor een NME Centrum van de toekomst: per functie bekeken**

*In het navolgende gaan we inhoudelijk in op wat er per functie is gezegd over de competenties. Van de competenties geven we steeds **per functie** een **beschrijving** en **reflectie**.*

*De beschrijving en reflectie is gebaseerd op per functie genoemde competenties én op een bedacht **voorbeeld** waarbij de betreffende functie wordt gecombineerd met een doelgroep en een activiteit. Een naar functie geordende inventarisatie van de genoemde competenties is te vinden in bijlage 4.*

*Het gaat om de competenties voor de volgende - in het vorige onderzoek onderscheiden - functies. (Voor een omschrijving van de functies, zie bijlage 7 Begrippenkader van de matrix):*

1. *educatie en voorlichting*
2. *voorzieningen*
3. *activering*
4. *onderzoek*
5. *ontwikkeling*
6. *stimulering*
7. *facilitering aan derden*
8. *bemiddeling*
9. *netwerken*
10. *beleid*
11. *organisatie*
12. *maatschappij/platform*
13. *cultuur*
14. *recreatie*
15. *zorg*
16. *internationaal*
17. *voorwaarden scheppen*

*Voordat we inhoudelijk ingaan op de competenties, geven we aan hoe het totaal aan verzamelde competenties moet worden gewaardeerd.*

*De ene functie is uitgebreider aan de orde geweest dan de andere. Dit houdt in dat er over de competenties van de ene functie meer gegevens beschikbaar zijn gekomen dan over de andere. We bevelen daarom aan een aantal functies nog eens kritisch tegen het licht te houden.*

Redenen waarom niet van alle functies gegevens in dezelfde mate aanwezig zijn, zijn de volgende:

1. De individuele gesprekspartners gingen in op de competenties voor functies voor zover ze relevant waren voor het **eigen** werkveld;
2. De gegevens van de bedachte voorbeelden, een combinatie van doelgroep met activiteit, zijn resultaat van een **discussie in een subgroep** of resultaat van een **individueel denkproces**. De gegevens op basis van een individueel denkproces zijn geen intersubjectieve gegevens. Van twee van de functies ontbreken de gegevens.
3. Ten behoeve van bespreking in de subgroepjes van de rondetafelbijeenkomst zijn de **functies geselecteerd** naar het belang dat er aan werd gehecht.

Het **formulier** dat in de subgroepen voor de combinaties van functie, doelgroep en activiteit werd gebruikt om in het kort de competenties te kunnen weergeven, is niet identiek aan het schema dat in het stappenplan in Hoofdstuk 2 is gebruikt. Het schema in het stappenplan heeft het formulier als uitgangspunt, maar is bijgesteld op basis van nadere doordenking en aanvulling van de onderzoeksgegevens.

De competenties voor de concrete activiteiten als combinatie van functie, doelgroep en activiteit geven we steeds **apart** in de tekst aan. Op die manier wordt de beschrijving niet onderbroken en kunnen toch de competenties snel in hun context worden opgezocht. Ze staan geplaatst op de linkerpagina.

Voor de **achtergrond bij de inhoudelijke verwerkingssystematiek** ten behoeve van het benoemen van competenties verwijzen we naar paragraaf 2.2.1.



### 3.2.1 Competenties voor de concrete activiteit

In de groepjes zijn in het kader van de functie **educatie** twee activiteiten aan bod geweest. De competenties worden door de twee activiteiten afzonderlijk weergegeven.

**Activiteit 1:** Debat over genetische manipulatie (met evt. vervolgactiviteit)

**Doelgroep:** Algemeen publiek.

*vorm, inhoud*

- kennis van deskundigen, het netwerk, op het terrein van genetische manipulatie;
- kennis over soortgelijke activiteiten elders: in gemeenten, in Europa, buiten Europa;
- kunnen coördineren en organiseren van het debat.

*doelgroep, intermediair*

- kennis over wat de doelgroep 'algemeen publiek' al weet over het onderwerp genetische manipulatie;
- politieke feeling hebben: weten wat er speelt, voelhorens kunnen uitsteken, signaleren en tegelijkertijd kunnen nagaan wanneer het debat nodig is en wanneer niet.

*interne organisatie, randvoorwaarden*

- kunnen bepalen van je houding in een krachtenveld met veel onzekerheden;
- veelzijdig, aardig en diplomatiek zijn: kunnen halen en brengen.

**Activiteit 2:** Afval in de eerste-derde wereld: hoe gaan we ermee om?

**Doelgroep:** Lokale bewoners en maatschappelijke groeperingen.

Opmerking: Uitgangspunt van het groepje voor de activiteit is geweest dat wordt samengewerkt in een project. Een gedeelte van het werk wordt door een andere instelling gedaan, die gespecialiseerd is in het onderwerp (de lokale afvalsituatie kent).

*vorm, inhoud*

- kennis van de relatie tussen afval in de eerste en derde wereld;
- kennis van de lokale situatie met betrekking tot afval;
- kunnen ondersteunen van derden op het terrein van didactisch/agogische vaardigheden;
- kunnen formuleren van doelstellingen van de activiteit ten behoeve van de kwaliteitsbewaking van het eigen werk (eigen doel) en voor het grotere project (algemeen doel).

*doelgroep, intermediair*

- kunnen verrichten van doelgroeponderzoek;
- kunnen onderhandelen met andere partijen over de kwaliteit van de activiteit;
- kennis van de kant van het netwerk: bewonersorganisatie, buurthuis/clubhuis, COS. Om de vraag/mogelijkheden te verkennen en een juist aanbod van activiteiten te doen.

*interne organisatie en randvoorwaarden*

- inzicht hebben in de eigen mogelijkheden ten aanzien van het realiseren van de activiteit, om het juiste aanbod te kunnen doen;
- kunnen voorlichten over de NME-activiteit aan burgers of evt. aan partners.

### 3.2.1 Competenties voor de functie educatie en voorlichting

#### Beschrijving van educatie

De competenties voor **educatie en voorlichting** zijn in alledrie de gespreksronden uitgebreid onderwerp van gesprek geweest:

- Ieder van de vijf individuele gesprekspartners heeft deze functie onder de loep genomen;
- In kasteel Groeneveld zijn vier voorbeelden van combinaties van functies, doelgroepen en activiteiten uitgewerkt (waarvan twee van educatie en twee van voorlichting);
- In vier van de zes subgroepjes van het rondetafelgesprek in De Esch zijn de competenties over educatie en voorlichting besproken.

#### Voorkeur voor generalistische boven inhoudelijke kennis

Gesteld is dat in het NME Centrum van de toekomst meer **generalistische** dan specialistische kennis aanwezig moet zijn. Gedoeld wordt in dit verband vooral op **inhoudelijke** kennis op het terrein van natuur en milieu. Generalistisch omschrijft een van de gesprekspartners als 'overal iets van weten', hetgeen inhoudt dat NME-medewerkers in staat moeten zijn de inhoud van veel verschillende onderwerpen te formuleren. Daarbij is vooral de afbakening belangrijk. Overeenkomstig de visie van dezelfde persoon zouden NME-medewerkers zich moeten concentreren op **methoden en de procesmatige kant**. Deskundigheid op dat terrein houdt in:

- a. het kunnen opzetten en uitvoeren van educatieve activiteiten, en het toepassen en toesnijden van methoden voor educatieve activiteiten;
- b. inzicht hebben in de mogelijkheden en wenselijkheden per doelgroep.

De inhoud is daarbij hulpmiddel om tot verandering te komen en geen vertrekpunt. Doordat de NME-medewerker niet (meer) alles beheerst, moet hij/zij te rade gaan bij anderen en wordt **samenwerking** bevorderd. Zo raakt NME meer geïntegreerd in het werk van samenwerkingspartners en staat NME minder geïsoleerd ten opzichte van andere werkvelden/sectoren. Het beschikken over meer generalistische dan specialistische kennis houdt zeker niet in dat voor NME-medewerkers kennis (opgevat in ruime zin, dus niet alleen cognitieve kennis) op het gebied van educatie over natuur en milieu niet meer van belang zou zijn. Uitgesproken is dat de kracht van NME juist ligt op inhoudelijk terrein en dat die situatie dient te worden gehandhaafd.

#### Vraaggestuurde ondersteuning

Ook genoemd is competenties op het terrein van (het bewerkstelligen van) **vraaggestuurde** in tegenstelling tot **aanbodgerichte** ondersteuning. Vraaggestuurd (en vraaggericht) werken houdt in dat men aansluit bij behoeften en ervaringen van mensen en dus weet wat mensen bezighoudt, weet hoe mensen in elkaar zitten, kennis heeft van doelgroepanalyses en beschikt over kennis ten aanzien van de manier waarop een thema bij de doelgroep leeft. Men moet kunnen werken op een **open manier**, en toch **duidelijk, herkenbaar en gericht**. De suggestie wordt daarbij gedaan **netwerken** als middel in te zetten. Aan een educatief ontwerp voor een programma ligt steeds een samenspel ten grondslag tussen eigen doelen en missie, en aansluiting bij wat mensen vragen.

**Planmatig** en **conceptueel** kunnen denken acht men van belang, evenals werken vanuit een **programmeringscyclus**, neergelegd in een **beleidsplan** dat men in educatieve **projecten** weet te vertalen. Inherent aan het planmatig kunnen werken is **controle** op de kwaliteit van het product, bijvoorbeeld in de vorm van een tevredenheidsmeting.

Competenties op dit terrein zijn belangrijk, omdat meer en meer moet worden gewerkt



vanuit **te verwachten** resultaten en **behaalde** resultaten van de educatieve activiteit, ook in **producttermen**. Bij resultaten in producttermen van een educatieve activiteit gaat het meer om het meten van kennis en houding dan om het meten van doen. Een voorbeeld van een **educatief doel** dat is gericht op het meten van kennis en houding en **niet** op het meten van **doen**, is het volgende: een x-percentages van de doelgroep **neemt zich voor** dit of dat te **doen**. Een voorbeeld van **behaalde resultaten** is de **zichtbaarheid** van zaken die met deelnemers zijn bereikt. Het betreft bijvoorbeeld uitspraken van een bereikte groep over wat men zegt in het vervolg te zullen doen of waar men attent op zal zijn.

## Voortgezet onderwijs

Wat betreft het werkveld voortgezet onderwijs wordt benadrukt dat NME een kwestie is van **ondersteunen** van **volwassenen**: de leraren. Het werken met volwassen leraren impliceert echter tevens - zo bracht een ander naar voren - dat men op de hoogte dient te zijn van **kinderen/leerlingen** als de categorie waarmee leraren werken. Leraren dienen bij de ondersteuning centraal te staan en niet het leerproces of leerproduct.

De cursist, in dit geval de persoon van de leraar, is verantwoordelijk voor het leren en niet de ondersteunende NME-medewerker. **Faciliterend** te werk gaan als NME-medewerker is van belang: niet proberen leraren iets te leren (de wereld willen verbeteren), maar **vragen ontlokken**. Leren van volwassenen is moeilijk. Daarbij is de methodische kant - hoe leren aan volwassenen - nog niet het moeilijkst is. De subfuncties **informatie en documentatie, distributie en beschikbaarstelling van materialen** zijn geschikt om voor het voortgezet onderwijs te vervullen, hetgeen inhoudt dat NME Centra over competenties voor deze onderdelen zouden moeten beschikken. In volgorde van prioriteit volgen daarna **advies** (over **hoe** aan NME doen) en **begeleiding**. Leren begeleiden met betrekking tot educatieve activiteiten op het terrein van natuur en milieu aan leraren in het voortgezet onderwijs is **geen taak** voor de NME-medewerker, daar de leraren in het voortgezet onderwijs voldoende op de hoogte zijn van NME als item. Het **begeleiden** van **leerlingen** is een taak van de leraar in het voortgezet onderwijs en **niet** van de NME-medewerker. De gesprekspartner oppert het leren omgaan met geautomatiseerde gegevensbestanden als optie voor NME-medewerkers, omdat op dat terrein (ICT, informatie- en communicatietechnologie) rijkssubsidie valt te verwerven.

## Primair onderwijs

Het werkveld primair onderwijs is van oudsher het terrein waar NME zich op richt. Toch zijn daar nog tekortkomingen waaraan NME-medewerkers zouden kunnen werken. Op die gebieden zouden ze competent moeten zijn. Ook hier werd het **ondersteunend werken** benadrukt: ondersteunen (en aanbieden) op het niveau van de doelgroep (de leraar of de school) en **maatwerk** leveren (regionale inkleuring naar inhoud en beleid, en school). Het betreft competenties op verschillende niveaus. De genoemde onderwerpen zijn **inhoudelijk** interessant en om die reden noemen we ze hier:

- **didactisch**: werkvormen als gestructureerde discussies en rollenspelen; het ontwikkelen van een waardenvormingsstrategie voor NME; het bevorderen van samenhang in de didactische werkwijze tussen NME en andere maatschappelijke tendensen (als individualisering, normvervaging, materialisme); leraren leren omgaan met open, operationele doelstellingen;
- **didactische vormgeving** voor **praktische** werkvormen in de schoolomgeving: het gebruik maken van de directe omgeving; verzorging van dieren; inrichten van ontdekhoeken en ontdekmaterialen; inrichten van de schoolomgeving voorwaarden,



### 3.2.1 Competenties voor de concrete activiteit

In de groepjes van de studiedag op kasteel Groeneveld zijn in het kader van de functie **voorlichting** twee activiteiten aan bod geweest.

**Activiteit 1:** Milieumarkt

**Doelgroep:** Midden- en Kleinbedrijf (MKB)

*vorm, inhoud*

- initiatieven kunnen nemen om anderen, de voorhoede van de doelgroep, de voorlichtingsactiviteit te laten uitvoeren;
- proces van de activiteit die door een ander wordt uitgevoerd, kunnen bewaken om het vervullen van de eigen functie, voorlichting, waar te kunnen maken.

*doelgroep, intermediair*

- kennis van de organisatie van diverse branches;
- kennis van de cultuur, denkwereld van het Midden- en Kleinbedrijf;
- kennis van de milieugeoriënteerde vakbroeders in diverse branches;
- zakelijk kunnen zijn;
- begrip hebben voor de sociaal-economische situatie en knelpunten van de doelgroep;
- MKB-taal kunnen spreken en verstaan;
- kunnen enthousiasmeren.

*interne organisatie, randvoorwaarden*

- kunnen organiseren.

**Activiteit 2:** Voorlichting over wonen in het nieuwe (duurzame) eco-huis

**Doelgroep:** Forenzende tweeverdieners

*vorm, inhoud*

- basiskennis van de ecowoning;
- kennis over ervaringen met het wonen in een ecowoning;
- kunnen organiseren van het proces van de voorlichtingsactiviteit;
- beschikken over didactische kwaliteit.

*doelgroep, intermediair*

- kennis van de doelgroep om te weten waarop mensen aanspreekbaar zijn: op welke manier en op welk moment.

- plan, begeleiding, preventie vandalisme, maar ook samenwerking en overleg met openbare werken of de plantsoendienst); gestructureerd en in het leerplan ingepast gebruik maken van buitenschools aanbod (zoals dat van een NME Centrum);
- uitwerken van NME naar **andere invalshoeken** (inhoud en vorm) dan biologie en aardrijkskunde;
  - **leerplanzaken en kerndoelen** in combinatie met **evaluatie-instrumenten** (examens, toetsen, observaties);
  - NME-beleid, in samenhang met **gemeentelijk** beleid (bijvoorbeeld Lokale Agenda 21) en de afstemming binnen- en buitenschoolse activiteiten (anders gezegd: schools en naschools).

## Beschrijving van voorlichting

**Voorlichting** is in geringere mate aan de orde gekomen dan educatie. Zaken als **planmatig kunnen werken** (met behulp van een voorlichtingsplan, waarin bijvoorbeeld is opgenomen wat doelgroepen en vindplaatsen van voorlichtingsmateriaal zijn) gelden ook voor voorlichting. Een belangrijke opmerking die minder vanzelfsprekend lijkt te zijn voor het werkveld NME is dat het gebied 'voorlichting' net als 'educatie' een op zichzelf staand vakgebied is en niet samenvalt met educatie. Het houdt in dat er ook specifieke voorlichtingscompetenties nodig zijn als men in het NME Centrum kiest voor de subfunctie voorlichting. Een van de gesprekspartners stelde dat bij voorlichting duidelijker is 'wat voor boodschap je hebt'. Daarom moet vooraf duidelijker zijn, aansluitend bij de doelgroep, wat er 'in de activiteit moet worden gestopt'. Immers de boodschap ligt vast en daarop kan niet worden bijgestuurd. De vraag naar de **vorm** van de boodschap is dan van belang (mondeling via sleutelfiguren, een folder etc.). Het betreft kortom kennis van **methodieken van voorlichting**, waarbij soms dezelfde methodieken als voor educatieve activiteiten worden gebruikt, maar soms het accent bij de ene activiteit verschilt van dat van de andere. Als voorbeeld voor voorlichting werd naar voren gebracht: kennis van moderne presentatietechnieken. Daarnaast moet de vraag naar bijvoorbeeld **instructie** van sleutelfiguren aan de orde komen. Ook is genoemd: kennis van **verspreidingstechnieken**. Een van de gesprekspartners betreunde het, dat doelgroepen niet meer via één (type) medium zijn te bereiken, waardoor kennis van **diverse (massa) media** noodzakelijk is. Interessant is nog de volgende opmerking van een van de gesprekspartners: '**Het kritisch kunnen volgen van en inspringen op voorlichtingsbeleid en -activiteiten van derden**, bijvoorbeeld de gemeentelijke voorlichtingsafdeling'. De afdeling voorlichting schrijft bijvoorbeeld voorlichtende stukken voor de lokale pers, maar gaat niet na wat er met de informatie wordt gedaan, omdat ze daar zelf geen direct belang bij heeft. NME Centra hebben wel belang bij goede voorlichting zowel inhoudelijk als wat betreft de profilering van het eigen werk en de instelling (public relations).

## Reflectie op educatie en voorlichting

De vraag is hoe ver de competenties van NME-medewerkers voor bijvoorbeeld het werkveld voortgezet onderwijs dienen te reiken. Dienen NME Centra aan **deskundigheidsbevordering** voor leraren in het voortgezet onderwijs te doen? Of: 'Is deze naar vorm en inhoud intensieve subfunctie meer weggelegd voor **nascholingsinstellingen** die een **langdurig traject** kunnen bieden, op enkele grotere NME Centra na?', aldus de gesprekspartner van het werkveld voortgezet onderwijs. Alleen grotere NME Centra met goed gekwalificeerde mensen komen in aanmerking voor deskundigheidsbevordering op het lastige terrein van de educaties. Het ondersteunen van werkers in de volwasseneneducatie, voor zover het NME Centrum dit tot haar competenties rekent, ligt vooral op het terrein van **inhoude-**



**lijke** kennis. Op het gebied van het leren van volwassenen en het werken met volwassenen heeft men in die sector zelf voldoende expertise. De vraag is hoe deze ondersteuning op **inhouden** zich verhoudt tot de wens en tendens van NME Centra **generalistischer** te willen werken. Kunnen NME Centra bijvoorbeeld, indien ze generalistischer werken meer inhoudelijke ondersteuning bieden dan waarover de sector volwasseneneducatie zelf beschikt. Of kiest de sector volwasseneneducatie, indien NME Centra toch alleen maar generalistisch werken, voor het zelf direct inhuren van inhoudelijke specialisten?

Niet de inhoud (natuur en milieu) of de vorm (educatie) op zich zijn van belang, maar de **vertaling** van inhoud in vorm en omgekeerd. Daar is vakdeskundigheid voor nodig, ook voor de specifieke doelgroepen. Het is de vraag of volwassenen, als uiteindelijke doelgroep, waarvan wordt onderkend dat die ook tot het aandachtsveld van NME behoren, voldoende adequaat aan hun trekken kunnen komen. Aan wie zouden NME Centra dan wel instellingen voor VE specialistisch **werken** op het gebied van natuur en milieu **met volwassenen** kunnen uitbesteden?

Een ander voorbeeld van reflectie ten aanzien van generalistisch werken (en bijbehorende competenties) is het volgende. Als voorbeeld van een concrete activiteit werd ingegaan op de activiteit in het kader van voorlichting '**Milieumarkt voor het Midden- en Kleinbedrijf (MKB)**'. Deze zou uit efficiëntie-overwegingen niet door het NME Centrum uitgevoerd moeten worden, maar hooguit moeten worden gecoördineerd. De vraag is of het mogelijk is doelstellingen van een dergelijke activiteit te bewaken als, op de coördinatie na, de hele activiteit wordt uitbesteed. De mogelijkheid ervaring op te doen met werken met een nieuwe doelgroep en het strategisch belang, of een afweging daarvan, is daarbij nog geen onderwerp van discussie geweest.

De manier van werken in een NME Centrum vereist naast inhoudelijke interesse, ook interesse in de deelnemers, interesse in wat hen bezighoudt, en interesse in wat deelnemers al weten van onderwerpen op het gebied van natuur en milieu.

Het betreft interesse voor deelnemers vanuit twee invalshoeken:

1. NME Centra werken meer **ondersteunend**, hetgeen inhoudt dat er meer met volwassenen wordt gewerkt (die vervolgens zelf met kinderen werken);
2. Ten aanzien van NME Centra leeft de wens dat ze zich op **nieuwe doelgroepen** (volwassenen) richten.

Een voorbeeld van dat laatste is de discussie in het subgroepje bij de concrete activiteit 'Debat over genetische manipulatie', waarbij als uitgangspunt werd genomen dat deelnemers aan het debat niet deskundig waren op dit terrein en er dus niets over naar voren konden brengen. Daarmee wordt buiten beeld gehouden:

- het **educatieve karakter** van het debat (het debat als activiteit waarin je iets kunt leren);
- de **inbreng** (ervaring) **van de deelnemer**;
- de mogelijkheid een **onderwerp** als genetische manipulatie zo te **vertalen** dat het raakvlakken heeft met het leven van volwassenen.

Het gaat om diverse rollen (werk, privé, maatschappelijk/politiek functioneren) waarin volwassenen zijn aan te spreken. Van belang zijn kennis van culturen van te onderscheiden groepen volwassenen en van de culturen van organisaties waarvan ze deel uit maken. Welke competenties horen daarbij voor NME Centra en wat kunnen ze overlaten aan andere (welke?) instellingen? Binnen het fasemodel zou in de fase 'concretisering' aan competenties opgenomen kunnen worden: kennis ten aanzien van wat er bij de diverse categorieën potentiële deelnemers (uiteindelijke doelgroep, georganiseerde en intermediaire doelgroep) al aan kennis over het onderwerp genetische manipulatie aanwezig is. Ook kan dan aandacht worden besteed aan het aspect 'angst en onzekerheid' dat aan het onderwerp kleef, en aan het handelingsperspectief voor het onderwerp. Voor de deelnemers van het subgroepje waren de twee laatstgenoemde aspecten redenen om te twifelen aan het nut van een debat over 'genetische manipulatie'.





Een meer algemene vraag die de sector zich op dit terrein dient te stellen is **in welke mate** NME Centra generalistisch willen gaan werken. Welke **criteria** worden gesteld aan generalistisch werken die verder gaan dan NME-beleid van de lokale NME Centra of is dit een voorbeeld van een onderwerp waarvan ieder NME Centrum maar voor zichzelf moet zien wat het wil?

Vooraf op het terrein van '**educaties**' zouden NME Centra competent moeten zijn wat het werkveld onderwijs betreft. Met name zouden NME Centra competent moeten zijn op het terrein van het omgaan met **waardenvorming, waardenstrategieën en hoe samenhang tussen vakken** (in het voortgezet onderwijs) met NME aangebracht kan worden. De vraag is wat NME Centra op dit terrein al te bieden hebben.

Een andere vraag, die door een van de gesprekspartners wordt opgeworpen is, of ondersteuning in de vorm van **begeleiding van derden** door NME Centra dient te worden vervuld, dan wel overgelaten moet worden aan nascholingsinstellingen die de mogelijkheid hebben een langduriger traject te bieden. Moeten NME Centra over competenties beschikken op dit terrein en geldt dan dat die vorm van begeleiding voor alle doelgroepen en alle terreinen beschikbaar moeten zijn? Welke afwegingen worden daarbij gemaakt?

Ook is het de vraag of niet te snel wordt uitgegaan van 'voorlichting' en 'educatie' als streng gescheiden circuits. Het subgroepje van de concrete voorlichtingsactiviteit 'Wonen in het nieuwe (duurzame) ecohuis in een Vinex-locatie' ging ervan uit dat de eenmalige voorlichtingsactiviteit maar diende te worden uitbesteed, omdat het niet loonde in een dergelijk onderwerp voor een eenmalige bijeenkomst te investeren. Men is alleen bereid zelf te investeren in een dergelijke activiteit als **vervolg verzekerd** is. Betekent het in dit geval dat NME Centra moeten leren met onzekerheid om te gaan of dat men moet beschikken over competenties om planmatig te werken (voorlichting als onderdeel van een traject, een groter geheel). Voor dit voorbeeld zou het betekenen dat de activiteit deel uit zou kunnen maken van een project met een verderliggend doel en dat de voorlichtingsactiviteit wordt gebruikt om de doelgroep (allemaal nieuwe mensen in een bepaalde nieuwbouwwijk) te leren kennen (interesses en leerwensen signaleren waaraan niet kan worden voldaan in een eenmalige voorlichtingsactiviteit). De vraag die mede naar aanleiding van het bovenstaande voorbeeld gesteld moet worden is of NME Centra zich niet meer bewust moeten zijn van wat door enkelen expliciet naar voren werd gebracht dat 'voorlichting' een eigen vakgebied is net als 'educatie'. Voor de gesprekspartners die dit standpunt naar voren brachten gaf dit besef aanleiding competenties op het terrein van voorlichting in het NME Centrum onder te brengen. Uiteraard wordt **niet** bedoeld educatie te vervangen door voorlichting, of omgekeerd. Dat mag uit het geschetste voorbeeld blijken: een voorlichtingsbijeenkomst organiseren, mede om er achter te komen wat de educatieve vraag is. Educatie en voorlichting kunnen elkaar versterken.

Over de vraag welke **typen** werkzaamheden in welke **mate** (en dus bijbehorende competenties) dienen te worden **uitbesteed** zou goed moeten worden nagedacht. Dat geldt voor:

1. Competenties op **inhoudelijk** vlak: welke specialistische kennis huurt een generalistisch NME Centrum in? Denk daarbij aan het risico van commerciële belangen bij de ander als men bijvoorbeeld een producent van materialen voor een nieuw (duurzaam) ecohuis inschakelt bij voorlichting die meer onafhankelijke oordeelsvorming in de weg staat.
2. Competenties op het terrein van het **bereiken** van doelgroepen en het zicht krijgen op de bij doelgroepen levende vraag: in welke mate wordt deskundigheid van intermediaire organisaties en sleutelfiguren ingezet om de uiteindelijke doelgroepen te bereiken?



3. Competenties op het terrein van **onderzoek** doen, in het bijzonder naar de kwaliteit, tevredenheid en effecten van NME: tijdروندheid en specifieke kennis staan daarbij tegenover het standpunt dat kwaliteitszorg, en daarmee de meting van tevredenheid en effecten, onderdeel zijn van het werken in NME Centra.
4. Het intensief en in een langdurig traject begeleiden (bij- en nascholing) van bijvoorbeeld leraren: Welke vormen van deskundigheidsbevordering (ondersteuning) dienen NME Centra op zich nemen? Speelt **omvang** van het NME Centrum daarbij een rol of is het slechts een kwestie van verschuiven van uitvoerend (leerkrachtvervangend) naar ondersteunend werken en bijbehorende verschuiving in competenties?
5. Competenties om als **onafhankelijke** (dit is niet hetzelfde als niet betrokken zijn) organisatie activiteiten te kunnen uitvoeren: als leider van een debat. En hoe verhoudt zich dit met de mogelijkheid **zelf oppositie** te kunnen voeren tegen het gemeentelijk beleid, in het geval het NME Centrum onderdeel vormt van het gemeentelijk apparaat?

### 3.2.2 Competenties voor de concrete activiteit

In kasteel Groeneveld is in een van de groepjes een activiteit in het kader van 'Voorzieningen' aan de orde geweest. Het betreft de voorziening 'avonturentuin'. Daarnaast is later aan twee deelnemers van de studiedag op kasteel Groeneveld gevraagd om de gegevens voor de voorziening 'multifunctionele tuinen', resp. 'stadsboerderij' op schrift te stellen.

Voorziening 1 Avonturentuin

**Activiteit:** Speurtocht

**Doelgroep:** Vier- tot twaalfjarigen (niet in schoolverband)

*vorm, inhoud*

- kennis over het doel van een meetbare speurtocht;
- kennis van het terrein/de terreinen in verband met de fysische gesteldheid;
- kennis van de mogelijkheden voor een speurtocht (literatuurstudie);
- over een kritische houding beschikken ten opzichte van het product (vraaggericht en flexibel zijn);
- goed kunnen schrijven;
- het kunnen beoordelen van educatieve kwaliteit;
- creativiteit om de activiteit aantrekkelijk te kunnen maken;
- het terrein kunnen inrichten;
- kennis van de didactiek.

*doelgroep, intermediair*

- kennis over (de psychologie) van kinderen van 4 tot 12 jaar (om er achter te komen hoe dingen werken bij kinderen van die leeftijd en om na te gaan wat deze kinderen leuk vinden). Onderscheid tussen verschillende subdoelgroepen kunnen maken;
- kennis van het georganiseerd en ongeorganiseerd jeugdwerk;
- een positieve opstelling naar kinderen hebben;
- inlevingsvermogen ten opzichte van de doelgroep hebben.

*interne organisatie, randvoorwaarden*

- open staan voor vernieuwing;
- kunnen delegeren/organiseren van onderdelen: tijd, geld en product betreffende.

Voorziening 2 Multifunctionele tuinen

**Activiteit:** Cursus 'ecologisch tuinieren'

**Doelgroep:** Buurtbewoners

*vorm, inhoud*

- kennis van ecologische processen in moestuin en siertuin;
- kennis over hoe al doende kan worden geleerd;
- volgens de principes van aldoende leren tot een ecologische voorbeeldtuin kunnen komen;
- ervaring hebben met het aanleggen van een ecologische tuin;
- kunnen inspireren tot zelfwerkzaamheid.

*doelgroep, intermediair*

- samenwerken met partners om de cursus te kunnen plaatsen als onderdeel van het geheel, als bijdrage aan de ecologische stad;
- mogelijke kaderleden kunnen herkennen en inspireren.

Voorziening 3 Stadsboerderij

**Activiteit:** Cursus 'voedsel vroeger en nu'

**Doelgroep:** Senioren

*vorm, inhoud*

- kennis ten aanzien van het onderwerp;
- beschikken over didactische vaardigheden;
- communicatief zijn.

*doelgroep, intermediair*

- kennis over de doelgroep om de doelgroep goed te kunnen benaderen;
- enthousiast zijn;
- goed kunnen luisteren;
- in staat zijn zich in te leven in de doelgroep;
- motiverend zijn;
- kunnen samenwerken.

**interne organisatie, randvoorwaarden**

- kunnen organiseren;
- kunnen samenwerken.

### 3.2.2 Competenties voor de functie voorzieningen

#### Beschrijving

Ten aanzien van de functie **voorzieningen** zijn alleen gegevens over competenties voor de concrete activiteit naar voren gekomen. De individuele gesprekspartners zijn niet expliciet op deze functie ingegaan, waarschijnlijk, omdat 'voorzieningen' een verzamelbegrip is (ten aanzien van welke voorziening dienen competenties te worden vastgesteld?). Onderdelen zijn impliciet bij 'educatie en voorlichting' aan de orde geweest, zo werd ook door gesprekspartners aangegeven. Op het niveau van de concrete activiteit zijn wel competenties gegeven.

#### Reflectie

Uit de bespreking in de subgroepjes van de concrete activiteit komen competenties naar voren die specifiek zijn voor de functie voorzieningen. Het gaat bij deze functie niet alleen om het educatief perspectief, maar ook om wat men noemde het **technisch** perspectief waarvoor competenties in het NME Centrum aanwezig dienen te zijn. In het geval van de speurtocht in een avonturentuin als onderdeel van 'voorzieningen' betreft het bijvoorbeeld kennis van het terrein in verband met de fysieke gesteldheid ervan, en het in staat zijn een dergelijk terrein in te richten. In het geval van een cursus ecologisch tuinieren in het kader van de voorziening 'multifunctionele tuinen' betekent het 'ervaring met ecologisch tuinieren die bovendien goede resultaten oplevert'. Ten aanzien van een dergelijke cursus kan worden opgemerkt dat deze activiteit kennelijk wordt gezien als tegenwicht ten opzichte van een activiteit die louter cognitief gericht is (het gaat namelijk om al doende leren). Een dergelijke activiteit kan - wat in dit geval niet naar voren werd gebracht - ook worden gebruikt om nader in contact te komen met buurtbewoners om ook te kunnen nagaan wat er eventueel aan andere activiteiten op het gebied van NME georganiseerd zou kunnen worden. Wel was er aandacht voor het aspect dat deelnemers aan de cursus mogelijk maatschappelijk actief worden op het gebied van natuur en milieu, bijvoorbeeld kaderlid voor activiteiten van het NME Centrum (in dit geval voor voorbeeldtuinen die in de buurt nodig zijn). Het was voor de gesprekspartner een reden de activiteit zelf uit te voeren en niet uit te besteden. Wat leeft er in de buurt, wat kan er op stedelijk niveau worden georganiseerd. Belangrijk is dat deze activiteit wordt gezien als onderdeel van stedelijk beleid, in dit geval een **bijdrage** (naast bijdragen van anderen) leveren aan de ecologische stad. Dit inzicht krijgt gestalte in de uitspraak dat er competenties moeten zijn in het NME Centrum om **samen** te kunnen werken met partners om de cursus als **onderdeel van het geheel** te kunnen plaatsen (naast samenwerking met welzijnswerkers om **deelnemers** voor de cursus te **werven**).

### 3.2.3 Competenties voor de concrete activiteit

**Activiteit:** Informele bijeenkomst

**Doelgroep:** Allochtone vrouwen

Opmerking: Het groepje besloot tot een nadere afgebakening van de doelgroep tot: '2e generatie allochtone vrouwen', in Nederland geboren, ongeveer 27 jaar, met jonge kinderen en (gedeeltelijk) geëmancipeerd.

*vorm, inhoud*

- beschikken over agogische kennis;
- niet de eigen waarden en normen opleggen aan anderen;
- een open houding ten opzichte van het leerproces hanteren;
- goed kunnen luisteren, samenvatten, creatief zijn.

*doelgroep, intermediair*

- beschikken over minimale kennis van de cultuur van de doelgroep;
- vermogen tot inleven in de leefwereld en -situatie van anderen;
- de 'taal' (in overdrachtelijke zin) van de doelgroep kunnen spreken.

### 3.2.3 Competenties voor de functie activering

#### Beschrijving

In alledrie de gespreksronden is de functie activering onderwerp van gesprek geweest. Daarnaast heeft een van de subgroepjes van het rondetafelgesprek de functie activering behandeld. Van belang bij activering is de vraag: **hoe** bereik je mensen die **niet** actief zijn. Strategieën om mensen te bereiken vereisen een extra accent op de **groep** waartoe mensen gerekend kunnen worden. In welke mogelijke voor NME relevante groepen kunnen mensen worden ingedeeld die niet actief zijn op het terrein van NME? Hoe leer ik als NME-medewerker die groep kennen en hoe kom ik aan goede intermediairen die een belangrijke rol kunnen vervullen naar de doelgroep? Daar hoort bij: het **verrichten van een vooronderzoek** naar groepen waarvan het NME Centrum het idee heeft dat ze die **nooit** bereikt. Het betreft de vraag **wie** je wilt activeren, omdat je denkt dat het een belangrijke groep is om te bereiken voor dit specifieke doel door middel van deze activiteit. Overigens moet het begrip 'groep' niet statisch worden gehanteerd. Mensen behoren tegelijkertijd tot diverse groepen/categorieën en kunnen op het ene moment nog tot de ene en op het andere tot een andere groep/categorie behoren. Men kan bijvoorbeeld als wijkbewoner, als bewoner van een huis met een tuin, als ouder, als forens of als volkstuinhuurder worden aangesproken.

Bij de activeringsactiviteit op zich, hoort het besef dat een deel van de doelgroep heel andere doelen heeft en veel kleinere stapjes zet dan je als NME-medewerker wel zou willen. Dat verschil moet men van te voren onderkennen en men dient zich er niet druk om te maken dat de doelgroep minder ver wil gaan dan men zelf wel zou willen. Het houdt in dat in het activiteitenaanbod **ruimte voor informeel leren** gecreëerd dient te worden, in de zin van: '... niet gebonden aan strakke regels vormen en structuren' (Van der Veen en Van Netten, 1996, p. 20). De vraag of de niet opgevulde ruimte voor informeel leren behoort tot de functie van het centrum, dient positief te worden beantwoord. Zo maar binnen komen lopen als (potentiële) deelnemer moet mogelijk zijn. Op het moment dat men als NME instelling in staat is te bereiken dat mensen voor het eerst het NME gebouw binnenkomen, heeft de NME instelling al iets bereikt. Een activiteit kan dan bestaan uit 'een praatje maken' en niet een van te voren bedachte en geplande activiteit uitvoeren. Het mooiste is, zo vervolgt deze gesprekspartner: '... als je elk individu een stap verder brengt'.

Beide gesprekspartners benadrukken het belang van **organisaties en intermediairen** voor activering. Het gaat om het op de hoogte zijn van organisaties die te maken hebben met de doelgroep als men niet in staat is deze belangrijke doelgroep direct te bereiken. Daarbij komt het op de hoogte zijn van de werkwijze van deze organisaties. Misschien is deze andere organisatie in staat en bereid tot activeren, zodat de NME instelling kan volstaan met het ondersteunen door middel van materiaal. Misschien ook ligt het opzetten van een kadertraining voor de hand. Volgens een van deze twee gesprekspartners worden vooral allochtonen via kader bereikt. Te denken valt bijvoorbeeld aan het bereiken van 'buurtmoeders' via het sociaal-cultureel werk, waarvoor de NME instelling vervolgens een kadertraining organiseert. Misschien - zo is de suggestie - moet er wel een netwerk van organisaties worden bereikt dat met activering aan de slag gaat.

Ook voor activering is planmatig denken een vereiste. Er dient een afweging te worden gemaakt of de instelling in wil gaan op veel individuele verzoeken van mensen (of het centrum een makelaarsfunctie wil vervullen) of dat ze wil volstaan met het verstrekken van een folder zonder meer. De te kiezen locatie, centraal of decentraal - met een horecavoorziening of niet, laagdrempelig of weinig uitnodigend - heeft ook met de invulling van activering te maken.

Essentieel is volgens het subgroepje van het rondetafelgesprek de competentie **kennis**





**van strategieën om onbekende doelgroepen te kunnen benaderen.** Afgeleide zaken zijn dan: planmatig kunnen werken en kunnen doorverwijzen/uitbesteden. Deze subgroep besteedt ook aandacht aan het buiten kantoorijden werken als voorwaarde om aan activering te kunnen doen. Competenties ten aanzien van de houding worden van belang geacht: beschikken over een uitnodigende, aimabele persoonlijkheid. Als basis voor activering geldt dat het NME Centrum voor ogen heeft **waarom** aan activering wordt gedaan. Dat geldt - aldus het subgroepje - als **motor** om te activeren.

## Reflectie

In alledrie de gespreksronden staat de vraag ter discussie of men activering **zelf** wil uitvoeren als NME Centrum dan wil deze functie wil **uitbesteden**. Soms zou het verstandiger zijn de activiteit door een intermediair uit te laten voeren. Dat hoeft dan niet uit efficiency-overwegingen of om ontbrekende deskundigheid te worden nagelaten, maar zou onderdeel van een - passende - **strategie** zijn om mensen te bereiken. Uitbesteden kan te maken hebben met het **veilige groepsproces** dat op die manier niet wordt verstoord en met **onbekendheid met groepsnormen**. Het betekent daarmee niet dat men in NME Centra niets zou moeten doen. De activiteit zou zeker (mee) voorbereid dienen te worden. Het kan dus betekenen dat de NME-medewerker er bij de uiteindelijke doelgroep helemaal niet aan te pas komt of alleen bij het eerste contact niet.

Overigens wordt ook gesteld dat juist bij het allereerste contact NME wel aanwezig zou moeten zijn, omdat op dat moment het **vertrouwen** dient te worden **gecreëerd** en de **ingang** om met de doelgroep te werken moet worden gevonden. Indien het NME Centrum niet de activeringsactiviteit zelf uitvoert, zou **zo mogelijk** de NME-medewerker toch aanwezig moeten zijn om na te gaan of **'het werkt'** en **'om de sfeer te proeven'**.

Van belang is volgens ons na te gaan of het mogelijk is **criteria** op te stellen voor het (gedeeltelijk) zelf uitvoeren dan wel uitbesteden van activiteiten in het kader van de functie activering. Vervolgens kan dan worden vastgesteld over welke competenties het NME Centrum van de toekomst dient te beschikken. Daarbij dient ook te worden gedacht aan competenties die nodig zijn ten opzichte van derden waaraan de activering (gedeeltelijk) wordt uitbesteed.

Uit een van de gespreksronden komt de opmerking of een open houding ten opzichte van het leerproces niet een te voorzichtige aanpak is, waar het bepaalde doelgroepen betreft. Uiteraard is er niets op tegen in de activeringsactiviteit al meer educatieve elementen op te nemen, als blijkt dat de betrokken doelgroep daar al aan toe is. Het vergt een flexibele opstelling van NME-medewerkers, omdat ze gemakkelijk moeten kunnen omgaan met en kunnen omschakelen van activerings- naar educatieve inhouden. Uit deze opmerking wordt in ieder geval duidelijk dat steeds goed moet worden nagegaan of activiteiten in het kader van de functie activering noodzakelijk zijn, dan wel kan worden volstaan met adequate vormen van werving. Steeds dient men zich er goed van bewust te zijn dat het ontwikkelen van vraag naar een educatieve activiteit - in tegenstelling tot het doen van een aanbod - ook in het geval van doelgroepen die in principe al wel worden bereikt een voor de hand liggende stap is voorafgaande aan werving voor de activiteit. Ook daar zijn competenties voor nodig.

### 3.2.4 Competenties voor de concrete activiteit

**Activiteit:** Een NME-activiteit (nader te bepalen op basis van onderzoeksgegevens)

**Doelgroep:** Een lokale doelgroep (nader te bepalen op basis van onderzoeksgegevens)

*vorm, inhoud*

- kennis van NME als instrument;
- kennis van het lokale milieu en de natuur;
- openheid, dat wil zeggen kunnen observeren zonder vooringenomen houding over wat moet en zou moeten gebeuren;
- analytisch vermogen;
- creativiteit;
- onderzoeksvaardigheden;
- kunnen observeren;
- objectief kunnen zijn.

*doelgroep, intermediair*

- kennis van doelgroeponderzoek.

### 3.2.4 Competenties voor de functie onderzoek

#### Beschrijving

Onderzoek wordt in de individuele gespreksronde door drie gesprekspartners aangekaart. Daarnaast is er in de vorm van een concrete activiteit aandacht aan besteed.

Onderzoeksactiviteiten zijn ook bij functies buiten de functie onderzoek naar voren gebracht, bijvoorbeeld in de vorm van vooronderzoek naar passende (educatieve) activiteiten voor een nieuw te bereiken doelgroep in het kader van de functie activering. Een van de gesprekspartners is van mening dat onderzoek deel uitmaakt van de functie ontwikkeling, zodat ontwikkeling en onderzoek onlosmakelijk met elkaar zouden zijn verbonden. Een aparte functie onderzoek zou in dat geval overbodig zijn. Juist het feit dat onderzoek bij meer dan alleen de functie ontwikkeling naar voren wordt gebracht, pleit er naar onze mening voor onderzoek als functie apart te onderscheiden. Ook het feit dat de genoemde competenties bij de twee functies van elkaar verschillen, pleit voor het naast elkaar zetten van de functies.

Niet al het onderzoek zou overigens door het NME Centrum **zelf** hoeven te worden verricht, aldus een gesprekspartner. Dat geldt bijvoorbeeld voor **effectonderzoek** en **beeldvormingsonderzoek** dat beter **uitbesteed** zou kunnen worden, of waar het het laatste betreft, maximaal eens per jaar dient te worden uitgevoerd. Een andere optie is een bepaald **type** onderzoek door derden te laten ontwikkelen voor het NME Centrum en vervolgens de **uitvoering** aan het NME Centrum over te laten. **Tijd**(sinvestering) wordt genoemd als argument om onderzoek aan derden uit te besteden: doelgroepenonderzoek en beeldvormingsonderzoek worden in dit kader aangehaald.

Een andere optie die wordt geopperd is het **gezamenlijk** aanpakken van onderzoek voor grote, middelgrote en kleine NME Centra. Dergelijk onderzoek zou als geheel **trends** opleveren.

Hoe dan ook dient, daar is men het over eens, kennis aanwezig te zijn in een NME Centrum om een **goede onderzoeksopdracht te kunnen formuleren** en moet men in een NME centrum de onderzoeksopdracht, die men heeft gemaakt of die leidt tot het **type benodigde uitkomsten**, kunnen taxeren. In een NME Centrum zou men een aantal eenvoudige doelgroepregels moeten kunnen hanteren als: Wie moet ik vragen om op een snelle manier over kwalitatieve of kwantitatieve gegevens te kunnen beschikken? Het gaat om: weten waar de informatie - kwalitatieve of kwantitatieve - gegevens zijn te vinden. Kunnen nagaan bijvoorbeeld of men in een NME Centrum de milieugedragmonitor (trends) kan hanteren of kunnen nagaan waarin de doelgroep is geïnteresseerd.

Belangrijk wordt ook geacht: kennis van NME als instrument om de **koppeling** te kunnen maken tussen de **gegevens** die het **onderzoek** heeft opgeleverd en de **concretisering (vertaling) van de resultaten naar activiteiten**. Om die vertaling te kunnen maken is kennis nodig over de inhoud (lokaal milieu en natuur) waarin concretisering kan plaatsvinden. Voor het helder kunnen interpreteren en beoordelen wat er zou moeten gebeuren op basis van onderzoeksgegevens, worden een **open, niet-voorin-genomen houding** en bijbehorende competenties nodig geacht.

**Activiteiten** die zijn genoemd voor het NME Centrum in het kader van de functie onderzoek zijn:

- het zelf een gesprek kunnen voeren met vertegenwoordigers van doelgroepen;
- nagaan wat het NME Centrum nu doet;
- nagaan welke nieuwe product-marktcombinatie men op poten wil zetten, waarbij als aanbeveling wordt gegeven niet tegelijkertijd een nieuwe doelgroep en een nieuwe activiteit aan te pakken.

Aan benodigde competenties voor het doen van onderzoek is verder genoemd: analytisch vermogen, onderzoeksvaardigheden, kunnen observeren en objectief kunnen zijn.

Tot nog toe zou er te weinig onderzoek zijn gedaan naar **kansrijke nieuwe**



**doelgroepen, en onderwerpen en activiteiten** buiten de al bestaande; onderzoek dat gekoppeld zou moeten worden aan het strategisch beleid van de organisatie. Meer in het algemeen geldt voor de functie onderzoek dat er strategisch beleidsmatig gewerkt dient te worden, met als relevante vraag: 'Hoe komen we daar waar we willen komen de aanstaande vijf jaar?' Dit vergt onderzoek op het niveau van planvorming. Typen relevant onderzoek voor een NME Centrum zijn naast de al genoemde: vooronderzoek, onderzoek naar de **voorbereiding van activiteiten, tevredenheidsonderzoek**, onderzoek naar **passende programmeringscycli**.

Een van de gesprekspartners vraagt zich af of het doen van **onderzoek naar nieuwe doelgroepen** nog wel zinvol is. Als voorbeeld ziet hij mogelijkheden voor contacten met de chemische en consumenten**industrie** die momenteel nog dun gezaaid zijn. Te denken valt dan aan bijvoorbeeld leerlingen de lokale industrie in onderzoek te laten betrekken. Leerlingen hebben ouders die naast de rol van ouder diverse andere rollen vervullen, bijvoorbeeld 'werknemer zijn in de lokale industrie'. Andere rollen van ouders zou het NME Centrum in zijn activiteiten met (leerlingen van) scholen kunnen betrekken. Een andere optie in bedrijven is die van de educatieve kant van bedrijfsinterne milieuzorg.

## Reflectie

Men is het erover eens dat er onderzoek dient te worden verricht voor een NME Centrum. De vraag is of niet altijd een NME Centrum de functie onderzoek zal moeten vervullen, al was het maar om na te gaan of een activiteit door het NME Centrum dient te worden georganiseerd of door een andere instelling. Waar ligt het onderscheid tussen het uitvoeren van onderzoeksprincipes die door anderen zijn ontwikkeld voor dit NME Centrum en het zelf verrichten van onderzoek (van het begin tot het eind)? Ook voor de functie onderzoek dienen criteria te worden opgesteld: uitbesteden dan wel zelf uitvoeren, en in welke mate dan wel.

Het lijkt er op dat men van mening is dat NME Centra in ieder geval op de hoogte moeten zijn van diverse typen onderzoek in relatie tot het type resultaten dat het onderzoek oplevert, en hoe een vertaling vanuit onderzoeksresultaten in concrete activiteiten van het NME Centrum kan worden gedaan. Daaraan gekoppeld is van belang kennis te hebben van de bestaande (onderdelen van) onderzoeksinstellingen relevant voor NME Centra. Op basis van dergelijke kennis moet onder meer de vraag beantwoord kunnen worden naar het type onderzoek dat aan de onderscheiden instellingen wordt verricht.

### 3.2.5 Competenties voor de concrete activiteit

**Activiteit:** Ontwikkelen van materiaal voor een interactief computerprogramma

**Doelgroep:** De computergebruiker

*vorm, inhoud*

- kennis over informatietechnologie (o.a. het Internet);
- inzicht in totaal NME-aanbod;
- kunnen werken met hard- en software (incl. ondersteuning door middel van scholing);
- kunnen ontwikkelen van software;
- kunnen uitleggen aan gebruikers (incl. ondersteuning door middel van scholing).

*doelgroep, intermediair*

- informatie over doelgroepen.

*interne organisatie, randvoorwaarden*

- pro-actief: positieve intentie;
- experimenteel;
- geen drempelvrees.

### 3.2.5 Competenties voor de functie ontwikkeling

#### Beschrijving

Voor de functie ontwikkeling geldt dat ze in elke gespreksronde aan de orde is geweest. Een van de twee individuele gesprekspartners stelt dat sommige ontwikkel-taken wellicht **gemeenschappelijk** zijn uit te voeren door NME Centra die overeenkomsten vertonen, bijvoorbeeld qua bevolking(sopbouw). Gedacht werd aan de vier grote steden die dergelijke taken gemeenschappelijk zouden kunnen uitvoeren. Daar zou dan ook weer een gemeenschappelijke training en scholing uit voort kunnen vloeien, aldus de gesprekspartner.

De functie veronderstelt volgens een van de gesprekspartners dat wordt nagegaan of het materiaal nog klopt. De toonzetting voor het publiek waarop het materiaal is gericht dient te worden nagegaan. Dit maakt deel uit van de programmering van het NME Centrum.

Vooral een van de subgroepen van het rondetafelgesprek heeft een substantiële bijdrage aan de competenties voor de functie ontwikkeling geleverd waar in de andere gespreksronden in geringere mate aandacht aan werd besteed. Het onderstaande rijtje vat kenmerkende competenties voor ontwikkeling samen:

1. **gericht zijn op vernieuwing**, nieuwe ontwikkelingen (als trend) kunnen signaleren (ook elders, en in het vakgebied), het inzicht hebben dat bepaalde bestaande onderdelen achterhaald zijn, het lef hebben tegen bestaande praktijken in te gaan en met conflicterende rollen om kunnen gaan. Passende eigenschappen zijn nieuwsgierigheid en weetgierigheid;
2. **het zich snel eigen kunnen maken van** een bepaalde filosofie, visie en kenmerken om er de essentie voor het werk uit te kunnen halen. Kunnen selecteren, relateren, vergelijken en vertalen, planmatig te werk kunnen gaan, conceptueel kunnen denken en concepten kunnen overbrengen. Van weinig (signalen) iets kunnen maken in termen van processen of producten. Producten op activiteitsniveau kunnen uitwerken en de lokale vertaalslag kunnen maken en beleidsmatig kunnen formuleren.
3. **flexibel kunnen zijn en blijven**: open staan voor, continu de bereidheid hebben tot aanpassen en toetsen zonder je eigen visie te verliezen. Van positie kunnen wisselen en betrokken zijn bij het onderwerp (diepgang) en er ook afstand van kunnen nemen (reflectie).
4. **goed kunnen communiceren** over concepten en ideeën met de doelgroep, intermediären, om in dialoog, interactief dan wel na tussentijdse beoordeling deze te kunnen ontwikkelen. Beschikken over samenwerkingsverbanden en samenwerkingsverbanden kunnen initiëren, organiseren en onderhouden. Contacten onderhouden met mensen die producten aan het ontwikkelen zijn voor bepaalde doelgroepen om te weten wat voor product ontwikkeld moet worden.
5. **strategisch kunnen denken**: om samenhang tussen activiteiten te bevorderen in tegenstelling tot los van elkaar staande standaardproducten en om overzicht in beleid en praktijk te houden.

Belangrijk acht de subgroep dat NME Centra **gemeenschappelijk** aan de functie ontwikkeling werken op voorwaarde dat ieder zijn of haar voordeel er voor de eigen situatie mee kan doen.

#### Reflectie

Bij het beschouwen van de functie ontwikkeling valt op dat naast de meer traditionele invulling van ontwikkeling van materialen waarbij dan nog kan worden nagedacht over gemeenschappelijk ontwikkelen voor vergelijkbare situaties, een veel **dynamischer**,





**actiever en communicatiever inzet** voor het vervullen van de functie ontwikkeling wordt verwacht. Laatstgenoemde invulling lijkt meer te passen bij de ontwikkelingen waarvan NME Centra deel zullen uitmaken: beïnvloed door de omgeving, maar er zelf ook invloed op uitoefenend.

Ook hier komt weer naar voren dat er samengewerkt kan worden. De gemeenschappelijkheid heeft bij deze functie ook het karakter van gemeenschappelijkheid van de sector of een deel van de sector, naast al eerder genoemde samenwerking tussen organisaties in de (lokale) context van NME Centra. De functie ontwikkeling leent zich bij uitstek voor verdeling van werkzaamheden en heeft dus consequenties voor competenties in de diverse NME Centra. Toch lijken veel van de genoemde competenties wenselijk voor NME Centra, zeker wanneer de lokale context het gezichtspunt is van waaruit men naar de competenties kijkt.

De vraag is ook bij het vervullen van deze functie relevant in hoeverre men dient te beschikken over toegepaste (gebruiks)kennis en over fundamentele kennis. Als voorbeeld dient de kennis op het gebied van nieuwe technologische ontwikkelingen. Hoeft een NME Centrum alleen te beschikken over kennis voor het gebruik van software of dient ze ook over competenties te beschikken om zelf software te kunnen ontwikkelen?

### 3.2.6 Competenties voor de concrete activiteit

**Activiteit:** Vernieuwing van het aanbod van NME-activiteiten voor scholen voor primair onderwijs

**Doelgroep:** Scholen voor primair onderwijs

*vorm, inhoud*

- kennis over de oude en nieuwe benadering van NME in het primair onderwijs;
- kennis over ontwikkelingen in het primair onderwijs in relatie tot NME;
- inzicht in communicatie om te weten hoe men ontwikkelingen in het primair onderwijs in relatie tot NME moet overbrengen;
- vernieuwingsaanbod zodanig kunnen vertalen, dat leerkrachten merken dat er niet weer iets bijkomt maar dat het geïntegreerd kan worden in het bestaande.

*doelgroep, intermediair*

- kennis over ontwikkelingen in het primair onderwijs;
- kunnen omgaan met besturen, teams, medezeggenschapsraad etc.

*interne organisatie, randvoorwaarden*

- kennis over ontwikkelingen in NME;
- collegiaal zijn;
- niet betweterig zijn.

### 3.2.6 Competenties voor de functie stimulering

#### Beschrijving

De functie stimulering is in twee gespreksronden aan de orde geweest, maar ontlokte weinig opmerkingen. Dat laatste heeft in ieder geval te maken met de volgende, in een van de gespreksronden geventileerde, opvatting: 'Stimulering is een onderdeel van 'onderzoek en ontwikkeling'. Om die reden hoeft stimulering niet apart te worden beschouwd. Daarnaast werd nog een andere reden genoemd om stimulering niet apart te onderscheiden. Het natraject van een educatieve activiteit levert automatisch materiaal op voor het vervolg.

Stimulering houdt volgens een van de gesprekspartners in dat de NME-medewerker er voor probeert te zorgen zoveel mogelijk effecten te realiseren als resultaat van gezamenlijke inspanningen. Uit de context is niet op te maken wie de gezamenlijkheid vorm geven: samenwerkende instellingen, medewerkers van NME Centra, medewerkers en deelnemers, of zijn alle combinaties mogelijk?

Stimulering wordt vooral in verband gebracht met 'evaluatie'. Evaluatie dient plaats te vinden bij elk project, met concrete helder omschreven doelstellingen. Vervolgens dient het NME Centrum wel door te gaan met iets **nieuws** waartoe de instelling ook wordt uitgenodigd. Als voorbeeld wordt het project 'Votulast' in Utrecht genoemd, dat in educatief opzicht ' knullig' van start ging met straatvegen. Door het werken in de vorm van concrete, afgeronde projecten met zichtbare resultaten ontstond het inzicht dat er meer kon. Daarbij is het in stukjes knippen van activiteiten als onderdeel van langlopende projecten met grotere doelen een zinvolle manier om te kunnen zien wat tot dan toe is bereikt.

Een andere manier om tot vernieuwing van het aanbod te komen is door op het NME Centrum nieuwe dingen te laten **zien**, voor een deel gericht op het algemene publiek en voor een ander deel bestemd voor gericht uitgenodigde groepen (volwassenen, jongeren). Als voorbeeld wordt 'milieutheater' genoemd, dat wordt getoond aan andere werkvelden, bijvoorbeeld onderwijs, sociaal-cultureel werk, om in de activiteiten van de ander in te passen. Daarbij is van belang dat de neuzen van de diverse werkvelden (met inbegrip van het NME Centrum) qua doelstellingen in dezelfde richting wijzen. Een ander gezichtspunt dat bij de functie stimulering naar voren kwam, is de stimulering van de **vraag**. De juiste vraag te kunnen uitlokken bij de doelgroep wordt sympathieker geacht dan het aanbod - zoals in de omschrijving van de functie staat geformuleerd - als uitgangspunt te nemen.

#### Reflectie

Een van de gesprekspartners vraagt zich af of het in stukjes kunnen knippen van een langlopend project een kwestie is van aanleg of dat het valt te leren. Als mogelijke oplossing om aan dit probleem te ontkomen suggereert hij **flexibele planning** waarin zaken niet voor bijvoorbeeld twee jaar vastliggen.

Het vervullen van de functie stimulering wordt door een van de gesprekspartners afhankelijk gesteld van uitvoerend werken. Waar alleen voorwaardenscheppend wordt gewerkt voor bijvoorbeeld het primair onderwijs zou de functie stimulering niet op zijn plaats zijn.

Vóór het zélf ter hand nemen van de educatieve activiteit pleit dat men in dat geval weet of, hoe en waarom het 'product' aanslaat of niet. Wat laatstgenoemde uitspraak betreft is van belang dat het niet alleen gaat om nieuw te ontwikkelen educatieve activiteiten, maar juist ook om binnen het NME Centrum een plaats te geven aan de combinatie van ontwikkelingen in de sector waarop NME is gericht (in dit geval het primair onderwijs) met die in het NME werkveld en het NME Centrum in het bijzonder.



Zelf de activiteit ter hand nemen wordt van belang geacht voor de contacten met de deelnemer/doelgroep ten behoeve van verdergaande en andere samenwerking. Een **collegiale** in tegenstelling tot een betweterige houding, wordt in deze samenwerking effectief geacht.

Het apart benoemen van de functie stimulering, ook al is deze onderdeel van de programmeringscyclus van educatie, biedt de garantie dat competenties op dit terrein ook daadwerkelijk worden onderscheiden en ingevuld. Daarbij is de bekendheid van de doelgroep/deelnemer met het aanbod, doordat deelname al eens heeft plaatsgevonden, het aangrijpingspunt voor stimulering. **De manier waarop** de ex-deelnemer vanuit de bekendheid of de ervaring met het aanbod bijdraagt aan het ontwikkelen van nieuwe activiteiten in het NME Centrum zou zo open mogelijk moeten zijn, dat wil zeggen zoveel mogelijk zonder beperkingen vooraf te stellen aan nieuwe activiteiten. Dit houdt **niet** in dat het NME Centrum en de ex-deelnemer zich **op voorhand** al aan elkaar verbinden voor de nieuw te ontwikkelen activiteit. Ook moet de optie open worden gehouden dat het NME Centrum geen kans ziet een activiteit te ontwikkelen overeenkomstig de wens van de ex-deelnemer, om welke reden dan ook.

### 3.2.7 Competenties voor de concrete activiteit

**Activiteit:** Vergaderruimte beschikbaar stellen.

Opmerking: Het groepje ging ervan uit dat het vergaderen een activiteit betrof op het terrein van natuur en milieu.

**Doelgroep:** Vluchtelingen/asielzoekers

*vorm, inhoud*

- sluiten van overeenkomsten met gebruikers;
- beheer van gebouwen;
- kennis van roosteren/agenderen;
- kunnen begeleiden van groepen (agogische vaardigheden);
- geïnteresseerd zijn in vragen en achtergrond van de doelgroep;
- kunnen adviseren en proces kunnen begeleiden rond organiseren.

*doelgroep, intermediair*

- zich dienstverlenend en ondersteunend kunnen opstellen;
- geïnteresseerd zijn in de doelgroep.

*interne organisatie, randvoorwaarden*

- grenzen kennen van het beschikbaar stellen van ruimten wat betreft aantal en typen groeperingen.

### 3.2.7 Competenties voor de functie facilitering aan derden

#### Beschrijving

Bij facilitering aan derden is vooral ingegaan op de subfunctie **'het beschikbaar stellen van ruimten aan derden'**. Dat heeft ook te maken met de concrete activiteit die het beschikbaar stellen van ruimte betrof en waar in de subgroep van het rondetafelgesprek verder op doorgegaan werd.

Wat de facilitering aan derden op het gebied van het beschikbaar stellen van ruimten betreft, dient men zich steeds af te vragen hoe ver men wil gaan: het beschikbaar stellen van ruimten dient namelijk geen doel op zich te worden. Daar is men het over eens. Het gaat er dus niet om dat een NME Centrum een zalenverhuurcentrum wordt met vaste claims op vaste tijden voor een en dezelfde ruimte, waardoor als uiterste consequentie het NME Centrum zelf geen activiteiten organiseert en dat overlaat aan natuur- en milieu-organisaties die van de ruimten gebruik maken.

Bij het invulling geven aan 'derden' wordt vaak gedacht aan natuur- en milieu-organisaties.

Toch wordt ook het onderscheid aangeroerd dat de gebruiker van de ruimte raakvlakken met het NME Centrum heeft en zich voor een deel richt op dezelfde doelgroep of juist wordt binnengehaald om te bereiken dat de doelgroepen van het NME Centrum ook tot die van de gebruiker behoren of dat het NME Centrum wordt ingeschakeld bij de activiteiten van de gebruiker.

Het beschikbaar stellen van ruimte wordt geacht een middel en geen doel op zich te zijn: genoemd wordt het kweken van goodwill bij de gebruikers en het gebruik maken van elkaars mogelijkheden, ook wel win-winsituatie genoemd. Ook wordt de mogelijkheid geopperd dat bijvoorbeeld de lokale overheid het NME Centrum verplicht ruimte aan (een bepaalde) derde partij beschikbaar te stellen.

Een ander punt waar aandacht aan wordt besteed is of het beschikbaar stellen van ruimte niet kan leiden tot samenwerking met de ander die gebruik maakt van de ruimte. Samenwerking zou dan kunnen inhouden een gezamenlijk NME-doel nastreven en afstemming zoeken wat de werkwijze betreft. Samenwerking houdt dan meer in dan fysiek onderdak bieden en gebruik laten maken van bijvoorbeeld het kopieerapparaat. De vraag daarbij is of het ook inhoudt dat de ander gebruik kan maken van het netwerk of de producten van het NME Centrum.

Bij het beschikbaar stellen van vergaderruimte in het kader van de concrete activiteit wordt aangegeven dat NME-medewerkers een educatieve bijdrage zouden kunnen leveren, door de bijeenkomst van de asielzoekers bij te wonen, of na afloop van de bijeenkomst te vragen of het NME Centrum iets zou kunnen betekenen voor de vergaderdeelnemers. In het subgroepje van het rondetafelgesprek wordt in het midden gelaten wat het NME Centrum wil met asielzoekers. Uit het vervolg van het gesprek blijkt dat de mogelijkheid deelnemers van de andere organisatie warm te maken voor NME-activiteiten ook wordt bedoeld. Facilitering aan derden kan dus ook als **doel** hebben **nieuwe doelgroepen** te bereiken. Dit komt ook naar voren uit de genoemde competentie: 'geïnteresseerd zijn in de doelgroep'.

Aan de orde komt ook of de facilitering in de vorm van het beschikbaar stellen van ruimte gratis dan wel tegen betaling zou moeten plaatsvinden. Echte zalenverhuur tegen marktprijzen wordt afgewezen; het vragen van een vergoeding die wordt ingezet ter financiering van eigen NME-activiteiten acht men geoorloofd. De uitstraling die het gebouw heeft wordt belangrijk geacht; in die zin zouden ook tot nu toe niet bereikte doelgroepen als de Kamer van Koophandel er gebruik van moeten kunnen maken en daarbij in aanraking komen met bijvoorbeeld milieuvriendelijke producten als relatiegeschenk.

Facilitering in de betekenis van **coördinatie van projecten** wordt de laatste tijd steeds belangrijker geacht. Daarbij valt bijvoorbeeld te denken aan een activiteit als Lokale





Agenda 21. Het houdt in processen begeleiden waarbij er niet per definitie inhoudelijke bemoeienis met Lokale Agenda 21 hoeft te zijn. Punten die een rol spelen bij deze coördinatie zijn: Motieven van deelnemers; wat stimuleert tot deelnemen; wat zijn overeenkomsten en verschillen; vanuit welke achtergrond; welke visies leven bij deelnemende organisaties? Culturen van waaruit organisaties werken zijn van belang en dus de kennis over deze culturen. Het gaat om projecten die in korte tijd moeten worden opgezet en afgesloten. Delegeren en het overhouden van contacten aan de projectcoördinatie spelen een rol.

Ten aanzien van fondsenwerving wordt geopperd dat er twee alternatieven zijn: NME Centra doen dat afzonderlijk of laten het werven (gezamenlijk) over aan een bureau dat zich daar specifiek mee bezighoudt.

## **Reflectie**

De competenties die naar voren zijn gebracht liggen vooral op het terrein van interesse in (de werkzaamheden van) doelgroepen en andere organisaties; kennis van hun culturen, kunnen samenwerken, contacten (van elkaar) gebruiken. Het technische aspect van het beschikbaar stellen van ruimte (beheer van de ruimte; roosters voor gebruik bijvoorbeeld) wordt niet aangekaart. Uit de gespreksronden komt duidelijk naar voren dat men van mening is dat facilitering in de vorm van ruimten een middel is. Planmatig en procesmatig kunnen werken is ook voor deze functie van belang. Hoe breed de functie kan worden ingevuld en hoe breed het scala van bijbehorende - voornamelijk educatieve activiteiten ondersteunende - competenties is, komt naar voren uit de genoemde competenties. Het lijkt zaak deze functie meer beleidsmatig in te vullen. De competenties die al genoemd zijn zullen daardoor niet anders worden. Dat kan hooguit het geval zijn indien de inkomsten die binnenkomen uit het verhuren van ruimte een substantieel aandeel in de financiën gaan vormen. Daarmee worden competenties in het kader van financieel beheer en ruimtebeheer relevant.

### 3.2.8 Competenties voor de concrete activiteit

**Activiteit:** Het voorkomen van vandalisme in de wijk (niet te organiseren door het NME Centrum zelf)

**Doelgroep:** Wijkbewoners

*vorm, inhoud*

- kennis over de aard van het bestaande vandalisme en de (categorie) veroorzakers;
- kennis over de sociale structuur van de wijk (incl. het niveau van de sociale structuur);
- in staat zijn te kiezen voor een speerpunt en dat uitwerken.

*doelgroep, intermediair*

- kennen van de potentiële partners;
- actief kunnen netwerken;
- in staat zijn samen te werken;
- coöperatief zijn;
- eigen insteek kiezen.

*interne organisatie, randvoorwaarden*

- zicht hebben op eigen kwaliteiten en beperkingen.

### 3.2.8 Competenties voor de functie bemiddeling

#### Beschrijving

In twee gespreksronden is de functie bemiddeling aan de orde geweest. Eén gesprekspartner heeft zich uitgelaten over de functie bemiddeling, terwijl er ook een concrete activiteit aan de orde is geweest. Voor bemiddeling zijn volgens deze gesprekspartner in het NME Centrum nodig: netwerken, sleutelfiguren, goede kennis van de sociale kaart, goed op de hoogte zijn van de eigen capaciteiten en mogelijkheden ten aanzien van wat het NME Centrum zelf in huis heeft en wat het aan anderen moet overlaten. In dit verband werd voor de concrete activiteit 'het zicht hebben op eigen kwaliteiten en beperkingen' genoemd. Ook voor deze functie is van belang goed op de hoogte te zijn van de eigen missie en doelen, en daar op een beleidsmatige manier over kunnen nadenken.

Ook ten aanzien van de concrete activiteit zijn competenties genoemd zoals: actief contacten kunnen leggen in netwerken, kennen van potentiële partners, kunnen samenwerken en coöperatief zijn (als het een probleem betreft dat een integrale aanpak vergt), en kennis van de sociale structuur. In dit concrete geval werd genoemd de kennis van de inhoud van het onderwerp in zijn context (vandalisme in de wijk in dit geval) en de betrokkenen (categorie veroorzakers) en daarbij het kunnen kiezen voor een speerpunt (ter verduidelijking voor de deelnemers) en een eigen invalshoek. In deze inhoudelijke keuzes komt dan het specifieke karakter van de activiteit van het NME Centrum tot uitdrukking. Het bepalen van de rol van het NME Centrum dient gepaard te gaan met het verduidelijken van de rol voor de deelnemers en voor de opdrachtgevers.

#### Reflectie

De individuele gesprekspartner en de persoon die schriftelijk het formulier van de concrete activiteit invulde, stemmen in grote lijnen overeen wat betreft de benodigde competenties voor bemiddeling.

Van belang bij activiteiten in het kader van de functie bemiddeling, zeker bij een trendgevoelig onderwerp als het bemiddelen bij het bestrijden van vandalisme in de wijk, is het bepalen van de NME-component van de activiteit. Genoemd is voor dit voorbeeld de gerichtheid op de omgeving. De kennis over een dergelijk onderwerp is momenteel volgens hen niet aanwezig, terwijl ook de werkwijze goed doordacht zal moeten zijn.

Interessant is dat waar het bemiddeling betreft niet 'het zich onafhankelijk kunnen opstellen' aan de orde is gesteld. Uit 'beleidsmatig kunnen denken' komt distantie ten opzichte van het onderwerp naar voren; toch valt deze competentie niet samen met 'afstand kunnen nemen', een belangrijke competentie op het moment dat de activiteit wordt uitgevoerd.

Juist waar het een functie als bemiddeling betreft, waarin het NME Centrum zich relatief blanco, maar wel betrokken dient op te stellen, is het de kunst dat het NME Centrum voor zichzelf en anderen uitmaakt wat de eigen doelen en bijdragen in het geheel zijn, zowel op beleidsmatig niveau als ten behoeve van de uitvoering van een specifieke activiteit.

Ook voor deze functie geldt dat er een duidelijke afbakening dient te worden gemaakt tussen wat men voor zichzelf ziet weggelegd en wat voor anderen. Te denken valt bijvoorbeeld aan psychologische kennis, in het bijzonder conflicthantering: dient dergelijke kennis tot de competentie van een NME Centrum te behoren?

### 3.2.9 Competenties voor de concrete activiteit

**Activiteit:** Samenwerken op het terrein van NME

**Doelgroep:** Natuur- en milieuorganisaties en organisaties voor sociaal-cultureel werk

*vorm, inhoud*

- kennis over samenwerking en win-win-situaties;
- kennis over het onderhouden van netwerken;
- bereid zijn tot samenwerking;
- open houding aannemen ten aanzien van deskundigheden en inzet van belangen;
- de ander serieus nemen, respectvol zijn in relatie tot deskundigheid/belangeninzet;
- gelijkwaardigheid tonen;
- taal (in overdrachtelijke zin) van de doelgroep kunnen spreken.

*doelgroep, intermediair*

- overzicht hebben van organisaties en wat ze doen;
- beschikken over contactuele eigenschappen;
- beschikken over sociale vaardigheden.

*interne organisatie, randvoorwaarden*

- kennis hebben van eigen doelen;
- potentieel aan kennis omtrent nieuwe richtingen en ontwikkelingen;
- goed kunnen luisteren;
- in staat zijn gedoseerde informatie tot zich te nemen;
- analytisch inzicht hebben als bindende factor.

### 3.2.9 Competenties voor de functie netwerken

#### Beschrijving

Aan de functie netwerken is in alledrie de gespreksronden aandacht besteed. De individuele gesprekspartners hechtten er allen veel waarde aan en gingen er uitgebreid op in. Tijdens het rondetafelgesprek was het naast 'educatie en voorlichting' de functie waarvan we van ieder van de deelnemers wilden weten of de lijst met competenties compleet was.

Van 'netwerken' werden door de gesprekspartners twee typen onderscheiden. Daarbij werden bovendien van beide verschillende competenties gevraagd. Het ene type betreft het als NME Centrum **deelnemen** aan een **netwerk met andere organisaties**. Het andere betreft het **organiseren van een netwerk**, dat in dit geval als educatieve werkvorm kan worden opgevat. Als voorbeeld van het laatste werd genoemd een netwerk 'natuurzorg' van scholen. Een effect van het bijwonen van dergelijke netwerkbijeenkomsten is dat bekend wordt bij de NME-medewerker wie actief betrokken zijn en welke veranderingen zich voordoen bij de betrokkenen. Ook het informatiemateriaal over (de werkwijze van) de eigen organisatie dat de betrokkenen bij het netwerk van elkaar krijgen levert dergelijke informatie op. Het gaat erom dat duidelijk wordt hoe men als NME-medewerker het netwerk ontwikkelt. Daartoe dient men een open oog voor de samenleving te hebben. Het gezelligheids (sociale) aspect van netwerkbijeenkomsten is overigens niet onbelangrijk.

In beide gevallen betreft het - kenmerkend voor netwerken - **horizontale** samenwerkingsstructuren. Als kenmerken worden ook nog genoemd: de **tijdelijkheid** en het deelnemen **op persoonlijke titel**, dat wil zeggen zonder last of ruggenspraak.

'Netwerken' vereist het kunnen taxeren van het moment waarop je met andere organisaties moet samenwerken. Het gaat daarbij om het zoeken van grenzen en niet alleen je eigen voortreffelijkheid (willen) zien. Het zich verdiepen in de ander is van belang, en wel op verschillende manieren:

- Een beeld hebben van wat men de ander te bieden heeft en wat voor de ander interessant kan zijn houdt tegelijkertijd in het op de hoogte zijn van de ander (organisatie, activiteiten): weten waar men goed in is en wat men van de ander wil. Dit vergt kennis van de eigen doelen en van die van de ander.
- Wie bij het contact leggen met de organisatie van de ander dient te worden aangesproken: degene die de public relations behartigt bijvoorbeeld, de verkoop-leider of de directeur.
- Vanuit de ander denkend de eigen producten kunnen verwoorden, opdat de ander er aan denkt de NME instelling in te schakelen bij een relevante activiteit.

In één van de gespreksronden werd de kanttekening gemaakt, dat de NME-werkers nog iets te bevlogen zijn waardoor ze niet open genoeg staan voor de ander in een netwerkrelatie.

Netwerkbijeenkomsten dienen te worden bezocht en benut om 'je gezicht te laten zien'. Daarnaast moet de NME instelling ook zelf bijeenkomsten organiseren en uitnodigen voor de eigen activiteiten. Men moet kunnen agenderen, dat wil zeggen weten wat men van de ander wil in formele zin en ook zonder het formeel op de agenda te zetten, als verborgen agendapunt. Het betekent ook het kunnen taxeren van de groep/persoon met wie tijdens de bijeenkomst wordt gesproken. Communicatieve eigenschappen (nieuwsgierig zijn en contacten kunnen en willen leggen) zijn met andere woorden belangrijk naast strategieën kunnen bepalen en strategisch kunnen omgaan met formele en informele situaties. Een sfeer van openheid is van belang; deelnemers moeten zich welkom voelen.

Bekendheid geven aan activiteiten die men samen met anderen ontplooit is van belang. Daarnaast dient het eigen netwerk te kunnen worden ingeschakeld om het netwerk met anderen te vergroten.



Netwerken zijn geen doel op zich. Steeds dient te worden bedacht waarom aan een bepaald netwerk wordt deelgenomen of waarom het initiatief wordt genomen tot het opzetten van een netwerk. Vooral netwerken waarin aan **concrete projecten** wordt gewerkt, die **functioneel** zijn, werken. De strategische betekenis van netwerken kan zijn: het opzetten van netwerken om beleid te ontwikkelen. Denk daarbij bijvoorbeeld aan het leggen van contacten met de afdeling Milieubeheer van de gemeente als daar tot nu toe weinig contact mee is.

Netwerken zijn niet geformaliseerd en ze moeten worden opgevat als **tijdelijk**. De netwerkdeelnemers dienen zelf de agenda te kunnen bepalen. Om stilstand tegen te gaan, worden externe prikkels van belang geacht: in de vorm van geld of ideeën van buitenstaanders.

Aan het starten van een netwerk, zeker voor leraren in het voortgezet onderwijs, is de voorwaarde verbonden dat dit **professioneel** moet gebeuren: de facilitering dient professioneel te zijn. Er moet iemand zijn die de bijeenkomsten leidt, zorgt voor de koffie en voor het versturen van de uitnodigingen. De netwerkbijeenkomsten dienen voor het uitwisselen van materialen, ervaringen en het doen van suggesties. Een van de aspecten van netwerken is het beheer van netwerken: het onderhouden en het overzicht houden van de netwerken waarvan men deel uitmaakt.

Gewezen wordt op de cruciale functie van netwerken voor het opsporen van **witte vlekken** en het adequaat kunnen **doorverwijzen**. Van belang is dat netwerken op diverse **niveaus** worden georganiseerd en ook op al die niveaus functioneren. Dat kan bijvoorbeeld zijn op het niveau van de gemeentelijke organisatie, maatschappelijke organisaties, wijk- en buurtorganisaties en buurtbewoners. Een bepaalde activiteit kan dan in alle relevante netwerken aan de orde komen: van het niveau van de gemeentelijke organisatie naar maatschappelijke organisaties, wijk- en buurtorganen, buurtbewoners en omwonenden, en de weg terug.

Een van de gesprekspartners wijst op de **twee typen netwerkactiviteiten** waar het wat NME Centra betreft om gaat:

1. voor **doelgroepen**, om deze te bereiken;
2. ten behoeve van **subsidiegevers**, met als doel bekendheid geven aan de activiteiten van het NME Centrum: wethouders van milieu bijvoorbeeld dienen wel het idee te hebben dat er iets verstandigs wordt gedaan door NME Centra.

Ook het belang van een netwerk van **NME-medewerkers onderling** wordt onderkend.

## Reflectie

De competenties voor de functie netwerken zijn hoofdzakelijk samen te vatten onder de noemers 'strategisch kunnen denken en handelen', 'open communicatieve kwaliteiten' en 'geïnteresseerd zijn in de ander'. Voor deze functie geldt dat men de eigen doelen helder voor ogen moet hebben en zich moet verdiepen in (de motieven van) de ander, wil men de kennis kunnen benutten voor het eigen werk. Het gaat daarbij om het op de hoogte blijven van algemene maatschappelijke ontwikkelingen en van die van de aan de netwerken deelnemende organisaties. In het bijzonder geldt dat ten aanzien van het op de hoogte zijn van elkaars activiteiten, om over en weer met elkaar samen te werken om activiteiten met of voor elkaar te kunnen uitvoeren. Dit geldt ook voor de netwerken van de eigen NME-sector.

Hoe meer NME instellingen hun doelen en doelgroepen verbreden, des te meer raken ze afhankelijk van samenwerking met derden (in de vorm van netwerken). Deze





werkwijze staat haaks op - relatief geïsoleerd - werken. Werken in de vorm van netwerken heeft als voordeel dat de andere netwerkpartners geïnformeerd raken over het werk van NME Centra en dat zorgt voor profilering. Het is van belang te kunnen beoordelen **op welk moment** het initiatief dient te worden genomen om een netwerk te vormen, respectievelijk er aan te willen deelnemen. Het type netwerk waarbij men zelf de organisator is vergt extra begeleidings- en organisatorische vaardigheden, waarbij ook wordt beoogd het gaande houden en de groep op zichzelf te laten draaien. Bij de functie netwerken komt het sterk aan op 'houdings'-aspecten waarvoor moeite gedaan zal moeten worden om ze compleet te benoemen. Van geen van de onderdelen voor het vervullen van de functie netwerken wordt gesteld dat ze kunnen worden uitbesteed.

### 3.2.10 Competenties voor de concrete activiteit

**Activiteit:** Advies op het gebied van lokaal NME-beleid

**Doelgroep:** Lokale politiek

*vorm, inhoud*

- beschikken over vakinhoudelijke kennis op het gebied van NME: binnen- en buitenschools;
- beschikken over kennis omtrent de organisatiestructuur van de ambtenarij;
- beschikken over kennis over de organisatiestructuur van de lokale politiek;
- kennis hebben van de lokale situatie;
- kennis over public relations en mediagebruik;
- positieve houding, achter je vak staan;
- realiteitszin;
- openheid, naar buiten gerichte blik;
- nota's kunnen schrijven (ambtenarentaal);
- kunnen presenteren;
- contactuele vaardigheden: smeerolie van het proces.

*doelgroep, intermediair*

- kunnen netwerken.

### 3.2.10 Competenties voor de functie beleid

#### Beschrijving

In elk van de gesprekronden is beleid onderwerp van gesprek geweest. Twee van de individuele gesprekspartners gaan er expliciet op in bij de functie beleid, terwijl 'beleid' door de derde bij de voorwaardenscheppende functie aan de orde is gesteld. Beleid en beleidsaspecten zijn daarnaast impliciet aan de orde gekomen bij de bespreking van andere functies. Het is ook terecht dat beleid in bovenstaande zin impliciet en bij de functie voorwaarden scheppen aan de orde komt.

Voor het vervullen van de functie beleid is volgens diverse gesprekspartners een bepaalde **manier van denken en handelen** nodig. Het gaat om het denken in beleidstermen en in termen van scenario's, beleidsmatig denken, beleidsnota's op waarde schatten (hoofd- en bijzaken onderscheiden), strategisch denken (doel en middelen uit elkaar houden), het verloop van beleidsprocessen (waaronder beleidsimplementatie), algemeen maatschappelijke kennis, invulling geven aan onderhandelingsprocessen (zoals bijvoorbeeld weten wanneer er sprake is van een achterhoedegevecht), lobbyen, flexibel denken en inzicht hebben in besluitvormingsprocessen en -procedures (voorbereiding, uitvoering), en handelen in dat kader (onder meer: besluiten durven en kunnen nemen, commitment kunnen creëren).

**Gekoppeld aan beleid** is - als voorbeeld wordt gesteld het maken van een milieucommunicatieplan voor de gemeente - politiek kunnen denken; kennis van de landelijke, regionale en lokale politiek en NME-ontwikkelingen; diplomatiek zijn; kennis hebben van politieke besluitvorming en (informele) kennis van formele procedures, van de gemeentelijke (interne) organisatie en van de beleidsomgeving.

Het groepje dat zich vanuit de concrete activiteit heeft beziggehouden met beleid stelt dat NME-medewerkers redelijk tot goed in staat zijn nota's te schrijven (in ambtenarentaal) om te zorgen dat de nota wordt gelezen. Wel nam het groepje als uitgangspunt dat voor het schrijven een journalist/eindredacteur ingehuurd zou kunnen worden om de juiste toon te treffen. Het presenteren, aan de man brengen, dat kennis van media veronderstelt, wordt ook (redelijk) beheerst, evenals contactuele vaardigheden. Men vindt dat de public relations en het gebruik van de media voor het advies, evenals de vormgeving, in eerste instantie dient te worden uitbesteed. Men vindt het echter belangrijk dat er op de lange termijn in de organisatie personele ruimte komt voor deze competenties of dat er scholing van medewerkers van de eigen instelling op dat terrein plaatsvindt.

Voor de beleidsfunctie geldt dat NME-medewerkers een **beeld** dienen te hebben van ontwikkelingen in de samenleving, van het eigen vakgebied, van de kansen en bedreigingen in de eigen organisatie en weten wat dat betekent voor de keuze van de eigen doelen, doelgroepen, onderwerpen en te kiezen partners. Als voorbeeld van een dergelijke ontwikkeling noemt een van de gesprekspartners '**duurzaamheid**', in het bijzonder duurzaam bouwen. Het wordt steeds belangrijker dat NME-werkers iets **met partners** op dat terrein kunnen doen. Deze ontwikkelingen dienen niet alleen te worden geformuleerd, maar ook te worden **vertaald**: wat moet de NME-medewerker doen om die duurzame ontwikkelingen te bereiken. 'Je moet je een beeld kunnen vormen van wat in dat geval morgen moet gebeuren', zo werd gezegd. Wat moet je aan deskundigheid in huis hebben, wat aan centrum, wat aan terrein. Bij beleid gaat het er ook steeds om, naast het weten waar men naar toe wil werken, vast te stellen wat de beginsituatie is van het beleid. Uitgangspunt is het **samenwerken met anderen**, met toekomstige partners, en niet alleen; ook gezamenlijk als NME-medewerkers en bestuur. 'Het NME Centrum zou met vertegenwoordigers van de doelgroepen een bijeenkomst moeten beleggen om tot een beleidsplan van de NME instelling te komen', zo wordt als suggestie gedaan: 'de bijeenkomst, als **werkvorm**,



die model staat voor het aanbod van de instelling'. Deze werkwijze levert op een beleidsplan waarin de benodigde mensen, deskundigheden en daaraan gekoppeld management en personeelsbeleid duidelijk worden. Een dergelijk **beleidsplan** zou ook **deel** kunnen uitmaken van een **gemeentelijk milieubeleidsplan**.

Op **beleidsontwikkeling** op het niveau van (openbaar) bestuur wordt ingegaan als zijnde een door NME-werkers te verrichten activiteit. Deze activiteit wordt genoemd: 'Het nastreven van **overheidsbeleidsdoelen** in het veranderen van gedragingen van mensen waarbij de **boodschap** centraal staat'. Deze doelen worden gesteld tegenover: 'educatieve doelen waarbij **mensen** (deelnemers) **centraal** staan'. 'Een NME-medewerker', aldus een gesprekspartner, 'heeft bij beleidsontwikkeling sterk te maken met interactieve beleidsvorming (met daarbij behorend inspraak, participatie en coproductie). Daar wordt de kloof tussen bestuur en bevolking als uitgangspunt genomen: er moet meer worden gedaan om verschillende doelgroepen bij beleid te betrekken. De kans neemt toe dat er dan iets verandert, dat het draagvlak voor beleidsmaatregelen wordt vergroot en men meedenkt over de eigen omgeving en zelf verantwoordelijkheid neemt en draagt'. 'Verschillende onbekende belangentegenstellingen worden bespreekbaar en op diverse manieren raken betrokken partijen tot inzicht om te veranderen', aldus een gesprekspartner. Tegenstellingen komen ook tot uitdrukking in klantgericht werken tegenover de missie van de NME-werker. Het goed omgaan met dit dilemma wordt ook een kwestie van houding geacht. Procesgericht werken ('procesarchitect zijn') wordt in dit kader belangrijk geacht.

## Reflectie

Hoe complex de invulling van de functie beleid (en bijbehorende competenties) is, mag blijken uit wat gesprekspartners erover naar voren hebben gebracht en wat in feite hoort bij andere functies, met inbegrip van de functie voorwaarden scheppen. Hierboven hebben we weergegeven wat gesprekspartners naar voren hebben gebracht. In de laatste twee alinea's worden voorbeelden van activiteiten genoemd die illustreren hoe de functie beleid in dit kader **niet** moet worden opgevat. Het betreft:

1. 'Het maken van een beleidsplan van de NME instelling' en;
2. 'Het nastreven - met beleidsontwikkeling - van overheidsbeleidsdoelen om gedragingen van mensen te veranderen waarbij de boodschap centraal staat'.

'Beleid' in de context van de functie beleid heeft betrekking op activiteiten die worden uitgevoerd **ten behoeve van derden** (in dit geval de overheid als opdrachtgever). Die derde kan de gemeente als interne organisatie zijn indien het NME Centrum een gemeentelijke dienst is. Het maken van een beleidsplan van de NME instelling, zoals dat naar voren komt uit het eerste voorbeeld, is uiteraard ook aan de orde, expliciet ten dienste van de eigen organisatie, maar dan als onderdeel van de functie voorwaarden scheppen. De competenties genoemd in het kader van het **beleidsplan** horen dan ook thuis bij de functie voorwaarden scheppen, terwijl de genoemde competenties bij de **interactieve beleidsontwikkeling** niet zijn voorbehouden aan de functie beleid, maar een vertaling zijn van de vakdeskundigheid van NME ten dienste van in dit geval de overheid als opdrachtgever. Deze NME-vakdeskundigheid kan voor willekeurig elke andere opdrachtgever worden vertaald, uiteraard voor zover passend binnen de doelstellingen van de NME instelling. Met andere woorden: NME als (beleids)instrument is niet voorbehouden aan de overheid als opdrachtgever. Er is bij interactieve beleidsontwikkeling sprake van een bijdrage van NME als overheidsbeleidsinstrument. Interactieve beleidsontwikkeling kan in principe binnen elke functie worden vervuld. Overheidsbeleidsdoelen met NME staan namelijk **niet tegenover** educatieve doelen, omdat hoe dan ook educatie - vanuit het perspectief van de overheid - altijd overheidsbeleidsdoelen dient. Immers wat zou anders overheidsbemoediging in de vorm van wet- en regelgeving en financiering legitimeren? Het kunnen bijvoorbeeld doelen zijn gericht



op een duurzaam milieu, maar ook op emancipatie van achtergestelde groepen, op maatschappelijke participatie of op het terugdringen van werkloosheid. Uiteraard kan wel een onderscheid worden gemaakt tussen educatieve doelen vanuit het perspectief van de overheid en vanuit bijvoorbeeld het perspectief van de deelnemer.

Daarnaast kan **beleidsmatig werken** ook steeds worden opgevat als **aspect van werken** bij **alle** functies. Natuurlijk dienen NME-medewerkers een beeld te hebben van ontwikkelingen in de samenleving enzovoorts, maar dat geldt voor het vervullen van iedere functie. Niet voor niets is er een onderscheid naar (mogelijke) functies van een NME instelling gemaakt. Het is van belang de invalshoeken en bijbehorende competenties steeds goed van elkaar te onderscheiden. Bijvoorbeeld: maakt een ronde langs vertegenwoordigers van doelgroepen die men bij het opstellen van een beleidsplan wil betrekken deel uit van het traject om een beleidsplan voor het NME Centrum op te stellen? Of maakt een ronde langs vertegenwoordigers van doelgroepen deel uit van een traject om een beleidsplan 'Natuur en Milieu' voor de lokale overheid te maken (met onderdelen actie, reflectie en educatie)? Het gaat er hierbij steeds om dat men onderscheid weet te maken tussen **overheidsbeleid als inhoud**, in het bijzonder op het terrein van natuur en milieu, en de **categorie waarvoor of waarmee men werkt aan overheidsbeleid**.





### 3.2.11 Competenties voor de functie organisatie

#### Beschrijving

Een van de gesprekspartners is kort op de functie organisatie ingegaan. Uitgangspunt is dat **advies** voor een organisatienetwerk belangrijker is dan **het werk voor de ander doen** of bedenken. NME-medewerkers dienen voor- en nadelen in relatie tot de bestaande situatie aan te kunnen geven en te kunnen benoemen. De afwegingen van voor- en nadelen dienen voor de klant zichtbaar te zijn, hetgeen een klantgerichte benadering vereist. Men moet nagaan hoe een organisatie er uitziet. De NME-medewerker moet dat kunnen vatten en bevatten. Tot de ingrediënten waarvan kennis nodig is behoren de volgende: activiteiten, omgeving van de instelling. En indien de instelling iets wil organiseren: zicht op de omgeving, zicht op wie mogelijke partners zijn en wie tot het netwerk van de instelling hoort.

Van de concrete activiteit zijn geen gegevens beschikbaar.

#### Reflectie

De functie organisatie heeft tot nog toe slechts de gegevens van één gesprekspartner opgeleverd. Op de concrete activiteit kwam geen respons en in de derde gespreksronde is de functie niet aan de orde geweest. De functie organisatie spreekt weinig tot de verbeelding, zo kan worden gesteld. Het lijkt een erg afstandelijke functie te zijn die - in tegenstelling tot wat NME Centra gewend zijn - weinig inhoudelijk is. Het is een van de functies waar aanvulling van competenties noodzakelijk is. Van deze functie is vooral de mogelijkheid tot **strategisch** gebruik van belang: goede adviezen aan klanten - op basis van gedegen kennis van diverse netwerken - geven het NME Centrum aanzien.

### 3.2.12 Competenties voor de concrete activiteit

**Activiteit:** Discussie over het vervoer in de stad

**Doelgroep:** Lokale maatschappelijke organisaties

Het groepje op de studiedag in kasteel Groeneveld dat op deze concrete activiteit inging, was van mening dat de activiteit niet ter hand diende te worden genomen door het NME Centrum. Men was van mening dat als passende vaardigheid hierbij hoorde: 'nee kunnen zeggen'. Naderhand is alsnog aan een van de deelnemers van de studiedag gevraagd dezelfde concrete activiteit uit te werken. Dat leverde het volgende op.

*vorm, inhoud*

- kennis omtrent het huidige verkeersbeleid;
- kennis omtrent de knelpunten in het verkeersbeleid;
- kennis over mogelijke alternatieven ten aanzien van verkeersbeleid;
- in staat zijn tot het leiden van een discussie om betrokkenheid te krijgen;
- kunnen presenteren om betrokkenheid te krijgen.

*doelgroep, intermediair*

- enthousiast zijn om de effectiviteit te vergroten;
- motiverend zijn om de effectiviteit te vergroten;
- goed kunnen luisteren om de effectiviteit te vergroten.

*interne organisatie, randvoorwaarden*

- kunnen organiseren om betrokkenheid te verwerven.

### 3.2.12 Competenties voor de functie maatschappij/platform

#### Beschrijving

De functie maatschappij/platform is in de eerste twee gespreksronden aan de orde geweest. Twee van de individuele gesprekspartners zijn erop ingegaan. We gaan op deze functie relatief uitgebreid in, omdat heel goed door gesprekspartners het verschil in perspectief van de functie als overheidsbeleidsinstrument en als bredere maatschappelijke positionering van NME (Centra) tot uitdrukking wordt gebracht.

#### **Maatschappij/platform in het kader van interactieve beleidsvorming**

Voor interactieve beleidsontwikkeling in het kader van de functie **maatschappij/platform** is van belang: hoe komt beleid tot stand en hoe werkt het? Wat houdt deze nieuwe werkwijze en de nieuwe gemeentelijke organisatie in? En wat houdt vanuit het **perspectief van de ander** de nieuwe werkwijze in: met dialogen en het feit dat gemeenten een andere manier van beleidsontwikkeling hebben bedacht? Een belangrijke doelgroep voor het NME Centrum vormen de gemeentelijke medewerkers die te maken krijgen met 'dialogoog' met andere doelgroepen. Het impliceert voor NME-medewerkers dat ze op de hoogte moeten zijn van vorm en inhoud: van **nieuw** in te zetten **bestuurlijke** beleidsontwikkelingen, respectievelijk van beleidsontwikkelingen in het bijzonder op het gebied van de **ruimtelijke ordening**. De functie maatschappij/platform biedt een manier waarop organisaties kunnen meedenken over ruimtelijke ontwikkeling en nieuwbouwwijken. Wat houdt duurzaamheid in, wat zijn de ideeën bij mensen (bouwvakkers) die het bouwen van huizen moeten uitvoeren bijvoorbeeld. Valt er wat te veranderen aan deze uitvoering? Het gaat om het zoeken van manieren om mensen, ook toekomstige bewoners, bij elkaar te brengen om gezamenlijk ideeën te ontwikkelen en naar voren te brengen, bij het ontwerpen van bijvoorbeeld een subwijkje in een nieuwbouwwijk.

#### **Bredere maatschappelijke positionering van NME (Centra)**

Een andere gesprekspartner ziet de functie **ruimer** dan op het vlak van overheidsbeleidsontwikkelingen. Het gaat om de positionering van NME Centra in de maatschappelijke omgeving, met als leidraad 'duurzaamheid'. Er is algemene kennis in het NME Centrum nodig, maar ook kennis van de dominante typen, op dit moment economisch gerichte, leerprocessen in de samenleving. Een NME-medewerker moet onderscheid tussen opdrachtgever en klant kunnen maken. Kwesties rond **duurzaamheid** zouden kunnen worden gebruikt in **maatschappelijke doelstellingen** van het NME Centrum. Relevante vragen in dat kader zijn: Wat is er aan de hand in de maatschappij, wat is de functie van het eigen NME Centrum en hoe functioneert men als NME-medewerker daarbinnen? Hoe is het eigen werk en dat van het NME Centrum te plaatsen in de maatschappelijke omgeving? Welke keuzes en welke veronderstellingen bij het maken van keuzes zijn er aanwezig bij het NME Centrum (als sector) en wat zijn de belangrijke debatten binnen het NME-veld? Van belang is als NME-medewerker en instelling het aangesloten zijn bij die debatten, bij processen op macro-, meso- en microniveau waarbinnen keuzes gemaakt dienen te worden. De discussie entameren, interveniëren in het debat, argumenten wegen en bijblijven. Men dient in NME Centra op de hoogte te zijn van wat het werkveld (van NME Centra) heeft gedaan om de deskundigheid op peil te houden, om de grote thema's bij te houden. Leemtes en eigen affiniteiten onderkennen als NME-medewerker en weten waar men als NME-medewerker aansluiting vindt bij het landelijk debat. Daarbij zijn zicht op gremia, eigen structuur, en algemene en specifieke **interesses van burgers** nodig. Bij burgers zijn en nagaan hoe ze denken, wat ze weten van onderwerpen, hoe ze thema's onderzoeken en het gesprek kunnen organiseren. Ook deze functie houdt in dat er beleidsplannen door de instelling worden gemaakt waarin accenten worden gelegd en deze worden



verantwoord. Ook de **positionering van beroepskrachten** dient te kunnen worden ontleend aan het beleidsplan. Het beleidsplan dient te kunnen worden ingezet en omgezet in een **deskundigheidsplan**.

Bij deze functie hoort volgens een gesprekspartner ook het NME Centrum als bedrijf runnen, omdat de subsidiestromen afnemen. Dat betekent dat er gezocht moet worden naar efficiency in de organisatie en naar alternatieve financieringsbronnen: open staan voor maatschappelijke organisaties. De vraag daarbij is of de golf van sponsoring al weer voorbij is. Er is een discussie in het veld gaande over het al dan niet in zee gaan met sponsors. De vraag waarom een NME Centrum interessant zou zijn voor sponsor X is daarbij aan de orde. Het zoeken naar alternatieve financieringsbronnen houdt in vaardigheden in huis hebben ten aanzien van acquisitie, voor het verwerven van commerciële opdrachten, hoe komt men binnen bij een organisatie, offertes opstellen, acquisitiegesprekken voeren. Kosten en baten, niet alleen in geld uitgedrukt, afwegen.

Naar aanleiding van de concrete activiteit werd de vraag gesteld of NME Centra zich wel moeten lenen voor het leiden van een maatschappelijk debat, in dit voorbeeld over vervoer in de stad. Degene die schriftelijk inging op de concrete activiteit was van mening dat de kennis voor de activiteit 'vervoer in de stad' niet aanwezig was binnen het NME Centrum, maar wel elders binnen de gemeentelijke organisatie. Om die reden zou de activiteit moeten worden uitbesteed aan de afdeling binnen de organisatie waar de kennis wel aanwezig is. De activiteit moet worden gepland in samenwerking met intermediairen als ROVER en de ENFB. Uit de schriftelijke informatie valt niet duidelijk op te maken of 'uitbesteden' inhoudt de hele activiteit uitbesteden en niet tot de verantwoordelijkheid van het NME Centrum laten behoren, of bijvoorbeeld alleen de uitvoering overdragen aan derden en zelf de eindverantwoordelijkheid houden. Een onderverdeling in ondersteunende, coördinerende en uitvoerende competenties is niet te maken op grond van de verkregen informatie.

## Reflectie

Geen van de gesprekspartners heeft expliciet naar voren gebracht dat hij/zij van mening is dat een dergelijke functie **niet** tot het pakket van het NME Centrum behoort. Een activiteit als een discussie over het onderwerp 'vervoer in de stad' voor lokale maatschappelijke organisaties zou er volgens een gespreksgroepje niet toe behoren. Aan welke **criteria** een dergelijke activiteit (combinatie van doelgroep en activiteit) moet voldoen wil hij wél door het NME Centrum in uitvoering worden genomen, is niet aan de orde gesteld. Dit zou kunnen leiden tot de conclusie dat men over competenties dient te beschikken om criteria te kunnen ontwikkelen en vast te stellen waaraan de activiteit in het kader van deze functie zou moeten voldoen, wil deze in aanmerking komen voor uitvoering door het NME Centrum. Op zijn minst zal door NME Centra afzonderlijk moeten worden vastgesteld welke taken ze op zich wensen te nemen (ondersteunen, coördineren, uitvoeren, leiden, partijdig-onpartijdige inzet, het signalen opvangen bij en informeren van burgers vanuit de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de NME instelling) en afhankelijk van die keuze zullen competenties in een NME Centrum nodig zijn. Het vervullen van de functie maatschappij/platform is als een voor NME Centra relevante functie door gesprekspartners naar voren gebracht en bijbehorende competenties zijn genoemd. Nadere uitwerking en afbakening, met inbegrip van het bepalen van de keuze voor deze functie, is een aangelegenheid van de lokale NME Centra.

### 3.2.13 Competenties voor de concrete activiteit

**Activiteit:** Expositie over de cultuur van het schoonmaken van spullen door de tijd (middelen, wijzen)

**Doelgroep:** Algemeen publiek

*vorm, inhoud*

- historisch besef;
- kennis van hoofd- en bijzaken van het onderwerp t.b.v. het vormgeven van een evenwichtige expositie;
- kennis van diverse perspectieven van het onderwerp om het interessant voor het publiek te maken;
- kunnen verwoorden en verbeelden van het doel en het onderwerp van de expositie om aan derden (uitvoerders) duidelijk te kunnen maken wat je met de expositie beoogt.

*doelgroep, intermediair*

- beschikken over bewustzijn en respect voor de doelgroep;
- beschikken over bewustzijn en respect voor het verleden.

*organisatie, randvoorwaarden*

- bewust zijn van de creatieve vaardigheden van anderen; de uitvoerders moeten de 'ruimte' hebben om de expositie vorm te geven.

### 3.2.13 Competenties voor de functie cultuur

#### Beschrijving

De functie cultuur is summier - door een individuele gesprekspartner en als concrete activiteit - aan de orde geweest. De individuele gesprekspartner stelde dat het onwenselijk is cultuur apart van de functie educatie te benoemen. Wat de concrete activiteit betreft is gesteld dat die veel competenties vergt die ingehuurd moeten worden, omdat ze veel tijd en creatieve vaardigheden (bijvoorbeeld vormgeving) vergen.

#### Reflectie

De vraag, naar aanleiding van hetgeen de individuele gesprekspartner aan de orde stelde, is of de functie cultuur naast de functie educatie moet worden onderscheiden. Cultuur is daarbij breder gedefinieerd dan 'kunst'. Het betreft cultuur in de betekenis van **cultureel erfgoed** en van **de eigen horizon verleggen** (met daarbij het losweken van oude gewoonten en gebruiken). Zeker wat de betekenis van 'de eigen horizon verleggen' betreft, valt educatie in principe samen met cultuur. Toch valt er voor het onderscheiden van de functie cultuur in NME Centra wat te zeggen. In de praktijk is men zich niet steeds bewust van een culturele functie van het werk. Door die expliciet te benoemen, zal men zich eerder bewust zijn van de specifieke competenties die nodig zijn om de functie te vervullen. Zoals bij de benoeming van competenties voor de concrete activiteit naar voren komt, zal inventarisatie van benodigde competenties opleveren dat er veel tijdrovende competenties zijn te vervullen die voor een groot deel uitbesteed moeten worden, los van de educatief gekleurde culturele elementen. Ook van het scala aan **uit te besteden** competenties moet men zich bewust zijn. Op die manier kan een juiste afweging worden gemaakt van kosten en baten voor de competenties voor deze functie. In tweede instantie gaat het dan steeds om een afweging in samenhang met benodigde competenties voor andere functies.





### 3.2.14 Competenties voor de functie recreatie

#### Beschrijving

Ook de functie recreatie is slechts summier aan de orde geweest. Van de concrete activiteit zijn geen gegevens beschikbaar. Een van de individuele gesprekspartners is op deze functie ingegaan en vindt de functie recreatie belangrijk. Recreatie houdt in:

- een relatie kunnen leggen tussen spannende dingen;
- geschiktheid voor verschillende doelgroepen.

Daarbij moeten kunstzinnige, educatieve en recreatieve middelen worden gebruikt. Wat de benodigde competenties betreft, gaat het om het op de hoogte zijn van wat plezier en vermaak in relatie tot natuur inhoudt en wat er leuk aan natuur is. Bij deze functie moet men ervoor waken niet al te educatief, te opvoedend te zijn. Andere - niet nader omschreven - instellingen zouden bij de vormgeving van projecten betrokken moeten zijn. Ook voor deze functie is programmeren van belang. Educatieve en recreatieve doelstellingen moeten apart van elkaar kunnen worden benoemd en daarna dient te worden nagegaan of doelgroepen echt gemotiveerd zijn voor het project. Daarbij speelt ook weer de vraag wie het NME Centrum wil bereiken en of vrijwilligers een rol gaan vervullen in deze functie. Is dat laatste het geval, dan moeten die vrijwilligers door het NME Centrum worden begeleid. Het begeleiden van vrijwilligers kan ook een doel op zich zijn. Projectmatig werken en het werk inzichtelijk kunnen maken zijn van belang voor deze functie.

#### Reflectie

De belangstelling voor de recreatieve functie van NME lijkt toe te nemen. Te denken valt in dit verband aan 'edutainment' (educatief vermaak). Deze toenemende belangstelling heeft te maken met het willen bereiken van veel mensen, het algemene publiek. Het betreft het kennismaken met natuur en milieu waarbij gekozen wordt voor de benadering van **natuur en milieu als leuk** in tegenstelling tot de benadering van **natuur en milieu als probleem**. Opgemerkt kan worden dat expliciet kunstzinnige naast educatieve (en recreatieve) activiteiten zijn onderscheiden. Ook voor deze functie gaat dus op dat kunstzinnige en educatieve activiteiten niet op één hoop worden gegooid.

**Voorzieningen** van NME Centra zoals die bij de functie voorzieningen zijn geschetst (avonturentuin, stadsboerderij, windmolenpark) kunnen daarbij een rol spelen. Te denken valt ook aan **informatietechnologische middelen** (nieuwe media; virtuele werkelijkheid).

NME Centra dienen de grens met de sector attractieparken vast te stellen. Wanneer is iets nog NME en wanneer niet meer, en wat zijn de consequenties voor de competenties van NME Centra? Zijn er door en voor NME Centra voorwaarden te stellen wil een NME instelling aan recreatie doen? Van welke doelgroepen kan worden vastgesteld dat ze met de functie recreatie kunnen worden bereikt?

### 3.2.15 Competenties voor de concrete activiteit

**Activiteit:** Bedrijfsinterne milieuzorg

**Doelgroep:** Bedrijven

*vorm, inhoud*

- technische kennis;
- kennis over communicatie;
- proceskennis;
- vaardigheden op het terrein van het proces.

*doelgroep, intermediair*

- open staan voor bezwaren/weerstand.

*interne organisatie, randvoorwaarden*

- vaardigheden op het terrein van communicatie.

### 3.2.15 Competenties voor de functie zorg

#### Beschrijving

De functie zorg is door een van de individuele gesprekspartners en voor een concrete activiteit aan de orde geweest. De gesprekspartner wijst op zorg in relatie tot het NME Centrum. Voor deze persoon houdt de grens op bij zorg als functie. Het is voor de gesprekspartner de grens voor het type werker dat in het NME Centrum werkzaam is. Een educatief medewerker is namelijk **geen hulpverlener maar begeleider** van leerprocessen. 'Zorg' is therapeutisch en geen educatie en dus moet de grens tussen zorg en educatie duidelijk te zijn. Wel moet er aandacht zijn voor **'zorg' als aspect** van competenties. Dergelijke aspecten spelen een rol in het omgaan van mensen met elkaar: als beroepskrachten onderling, en met deelnemers en tussen deelnemers onderling. NME medewerkers moeten zich bewust zijn van de **normatieve** aspecten van zorg. Degene die schriftelijk heeft gereageerd op de concrete activiteit stelde dat NME-medewerkers vooral over communicatieve (interactieve) en procesmatige competenties moeten beschikken.

#### Reflectie

Voor de functie zorg geldt evenals voor de functie recreatie dat er nauwkeurig afgebakend moet worden wat tot het terrein van NME en wat niet. Hulp verlenen is een ander vak dan begeleiden van leerprocessen. Zorg in de betekenis van: 'zorg dragen voor' elkaar (nu en in de toekomst), voor meer in het algemeen (levende) natuur en milieu, kan heel goed gebruikt worden als aspect in **leerprocessen** (als onderdeel van een therapie van bijvoorbeeld een medewerker die op therapeutische basis in het NME Centrum wordt **begeleid in het leren** zorgen voor de aanwezige dieren in een NME Centrum), maar 'zorg' in deze betekenis valt niet samen met therapie en bijbehorende therapeutische competenties.

### 3.2.16 Competenties voor de concrete activiteit

**Activiteit:** Uitwisseling met scholen in het buitenland in een vergelijkbare omgeving

**Doelgroep:** Scholieren in het voortgezet onderwijs

*vorm, inhoud*

- kennis over een gekozen onderwerp waarover scholen in het voortgezet onderwijs met elkaar uitwisselen;
- kennis over ICT (informatie- en communicatietechnologie);
- open houding ten aanzien van inbreng van leerlingen.

*doelgroep, intermediair*

- kennis over scholen voor voortgezet onderwijs in het buitenland;
- kennis over het v.o. in Nederland (basisvorming, tweede fase v.o., nieuwe leerwegen);
- open houding t.a.v. verschillende culturen;
- geduld en enthousiasme.

*interne organisatie, randvoorwaarden*

- kennis van de relevante vreemde talen;
- communicatieve vaardigheden;
- taalvaardigheden;
- ICT-vaardigheden;
- kunnen denken in grote lijnen en doelen.

### 3.2.16 Competenties voor de functie internationaal

#### Beschrijving

Een van de gesprekspartners ging in op de functie internationaal, terwijl de competenties voor de concrete activiteit schriftelijk zijn benoemd. Bij de functie internationaal dient men zich in het NME Centrum de vraag te stellen wat de reikwijdte van de instelling is. De functie internationaal vereist kennis van landelijke ontwikkelingen, inzicht in verwachtingen ten aanzien van een NME Centrum en inzicht in wat er op provinciaal niveau wordt gedaan. Bij het vervullen van deze functie moet een realistische afweging te worden gemaakt: Wat is haalbaar voor een lokaal NME Centrum? Werken op internationaal vlak is een tijdrovende klus. Binnen de organisatie moet worden nagegaan wie activiteiten op dit terrein op zich neemt.

Indien men kiest voor de functie internationaal, ontkomt men niet aan subsidiëring dan wel fondsenwerving. Een internationale functie veronderstelt andere participanten. Een relevante vraag over deze anderen is: Welke rol spelen de partners in het geheel? Het vervullen van deze functie vereist kennis van de sociale kaart. Welke initiatieven liggen er al op uitvoerend vlak? Wat doen anderen al?

Uitgangspunt van degene die schriftelijk op de concrete activiteit is ingegaan is, dat niet alle mogelijke kennis over een gekozen onderwerp voor uitwisseling daadwerkelijk aanwezig is in het NME Centrum. Als er daar over het desbetreffende onderwerp helemaal geen kennis aanwezig is, dan moet het NME Centrum niet aan de activiteit beginnen.

Voor het vormgeven van internationale uitwisseling is ICT (informatie- en communicatietechnologie) nodig. Die kennis is in NME Centra (nog) niet aanwezig. De ICT-kennis ten aanzien van de activiteit zou ter keuze kunnen zijn: uitbesteden of zelf uitvoeren. Het werken in een internationaal project vergt een **open houding**. Men loopt tegen cultuurverschillen aan. Werken met inachtneming van en respect voor die verschillen vergt veel tijd en energie. Soms is een open geduldige houding aanwezig, soms niet. Een dergelijke activiteit zou door het NME Centrum kunnen worden uitgevoerd. De genoemde vaardigheden op het terrein van communicatie, talen, ICT en het kunnen denken in grote lijnen en doelen, zijn nodig om de internationale uitwisseling op poten te zetten. Het NME Centrum heeft met veel anderen te maken en moet dus overzicht blijven houden, aldus luidt de motivering.

#### Reflectie

De vraag wat met de functie internationaal in het lokale NME Centrum wordt beoogd en wat de specifieke eigen bijdrage is die men kan leveren, lijkt zeker voor deze functie op zijn plaats. Het vervullen van deze functie is tijdrovend; er moet worden samengewerkt met andere partners waarbij men tegen cultuurverschillen kan aanlopen; men moet in ieder geval over informatietechnologische media en kennis beschikken en men kan het niet stellen zonder extra financiering waardoor subsidiëring dan wel fondsenwerving noodzakelijk is.

### 3.2.17 Competenties voor de concrete activiteit

**Activiteit:** Kwaliteitsbewaking van de eigen activiteiten

**Doelgroep:** NME-werker, NME instelling

*vorm, inhoud*

- kennis omtrent NME-ontwikkelingen om een consequente verbinding van de visie van een NME Centrum met de activiteiten te kunnen leggen;
- kennis van organisatorische eisen van projectorganisaties;
- inzicht hebben in maatschappelijke processen in het gebied waar het NME Centrum zich bevindt en mee te maken heeft;
- kennis hebben van ecologie en ruimtelijke ordening;
- een professionele houding, dat wil zeggen zelfstandig uitvoeren en verantwoordelijkheid nemen;
- de intentie hebben van andere professionals te willen leren;
- een consulentenhouding hebben, dat wil zeggen: voorwaardenscheppend zijn en waar mogelijk de uitvoering aan anderen kunnen overlaten;
- NME kunnen (laten) inzetten in maatschappelijke ontwikkelingen;
- kunnen begeleiden van processen;
- NME-inhoud enthousiast kunnen overbrengen;
- kunnen voeren van slecht-nieuws-gesprekken;
- kunnen geven van feedback.

*doelgroep, intermediair*

- in staat zijn tot begeleiden van vrijwilligers.



### 3.2.17 Competenties voor de functie voorwaarden scheppen

#### Beschrijving

In alledrie de gespreksronden is de functie voorwaarden scheppen aan de orde geweest. We gaan uitgebreid in op deze functie, omdat er een diversiteit aan aspecten bij deze functie aan de orde is gesteld. Deze kunnen niet onder een noemer worden geplaatst zonder dat er nog iets inhoudelijks uit valt op te maken. Een van de onderwerpen waaraan we in dit kader expliciet aandacht besteden is de vraag naar de organisatievorm: het NME Centrum als private dan wel publieke instelling. Een van de individuele gesprekspartners is vanwege zijn achtergrond expliciet gevraagd om op de voorwaardenscheppende functie in te gaan. De andere individuele gesprekspartners zijn op deze functie niet expliciet ingegaan. Uiteraard moet daarbij worden opgemerkt dat elementen van voorwaardenscheppend werken deel uitmaken van het werk dat in het kader van andere functies wordt verricht. Daar komen die elementen dan ook aan de orde. Een educatief project bijvoorbeeld moet nu eenmaal ook worden gecoördineerd.

In NME Centra wordt, aldus de individuele gesprekspartner, managed over het algemeen beschouwd als een noodzakelijk kwaad. Dat zou in een professionele organisatie als een NME Centrum anders moeten zijn: **management als noodzakelijk goed**. Dit impliceert het volgende:

- De persoon die manager is, heeft **gekozen** voor managen in plaats van dat managen deze persoon overkomt. Een afweging moet worden gemaakt voor het afkomstig zijn van de manager uit de NME sector met daarbij inhoudelijke motivatie voor het vak, dan wel voor de kennis van het vak van manager als eerste invalshoek.
- In de organisatie moet onderscheid worden gemaakt tussen de inhoudelijke en beheersmatige kant van het werk. **Inhoudelijke** zaken moeten worden **gedelegeerd**. Ze moeten wel worden beheerd. Afspraken moeten worden gemaakt op beheersaspecten en niet op inhouden. Inhouden zijn immers gedelegeerd.
- In een NME Centrum moet iedereen inzicht hebben in de noodzaak van management. Waar dat inzicht afwezig is moet het worden gecreëerd. In een overgangssituatie moet de manager een veranderingsstrategie hanteren ten aanzien van de **acceptatie** van managementmethoden door ieder personeelslid. In professionele kaders als die van NME Centra is dat een lastige zaak. Een veranderingsproject qua organisatie en qua management houdt in: open communicatie en respect.

Managen en beleidsontwikkelingen kunnen volgen en vertalen naar NME-activiteiten is overigens niet voorbehouden aan de manager. Niet iedere NME-medewerker hoeft over deze competenties te beschikken, maar NME-medewerkers die ondersteunend werk verrichten moeten zeker beleidsontwikkelingen op hun eigen deelterrein kunnen volgen en vertalen naar NME-activiteiten, en hun projecten kunnen managen.

**Managen** van een NME Centrum houdt in:

- denken in (beleids)strategieën;
- planmatig denken en werken;
- resultaatgericht denken en zijn, met als punt van aandacht: hoe moet aan de implementatie (doorwerking) worden gewerkt;
- al doende ontwikkelen;
- in staat zijn een derde-geldstroom te genereren.

In de NME instelling moet worden nagegaan:

- **voor wie** de instelling iets doet;
- **met welk doel** de instelling iets doet;
- welke **missie** de instelling heeft.





Er zijn drie typen **gelijkwaardige doelen** te onderscheiden:

- **inhoudelijke** doelen van de organisatie;
- doelen voor de **persoon** als functionaris, ten behoeve van de afdeling, in politiek opzicht; en
- doelen in het kader van de **beleidsontwikkeling** van de organisatie.

Het werken aan doelen moet worden voorafgegaan door het vaststellen van **kwaliteitsparameters**.

De beleidsstrategie die de manager hanteert is afhankelijk van het type organisatie, in dit geval het type NME Centrum. Voor elk van de **vier typen NME Centra** geeft de gesprekspartner de competenties van managers aan:

1. Voor managers van het type **NME Centrum als trekpleister** geldt:

- sterk op de omgeving, dus extern, georiënteerd zijn;
- snel en flexibel kunnen organiseren;
- snel een aanbod doen dat onmiddellijk succesvol is;
- tacticus zijn: eerder project- dan procesmanager.

In dit type NME Centrum wordt in het team projectmatig gewerkt. Dat houdt in dat er voortdurend aan afstemming dient te worden gedaan.

2. Voor managers van het type **NME Centrum als deel van de omgeving** geldt:

- kunnen netwerken, dat wil zeggen: kunnen opzetten en onderhouden van een netwerk (in de omgeving) om snel te kunnen aansluiten op de ontwikkelingen in de omgeving;
- zich kunnen en willen verdiepen in het fenomeen franchisemanagement. Landelijke kwaliteitseisen moeten in overeenstemming worden gebracht met de eisen die ontwikkelingen in de omgeving stellen aan het NME Centrum.

3. Voor managers van het type **NME Centrum als winkel** geldt:

- procesmatig kunnen werken. Dit centrum ligt namelijk op een ander aggregatieniveau dan de twee vorige typen;
- kunnen 'passen op de winkel', dat wil zeggen over logistieke kwaliteiten beschikken;
- creatief zijn;
- meer milieugericht zijn.

Dit type instelling valt te vergelijken met het filiaal van een openbare bibliotheek in een stadswijk.

4. Voor managers van het type **NME Centrum als kantoor** geldt:

- beschikken over de competenties van een moderne provinciaal consulent van het IVN. Dit impliceert kunnen aansturen van een derdelijnsorganisatie op interregionaal en provinciaal niveau. Het management van dit type is sterk afwijkend van de andere drie en vergelijkbaar met dat van de provinciaal consulent van het IVN.
- goed en intensief kunnen samenwerken met andere organisaties;
- oog hebben voor vrijwilligersinitiatieven en voor faciliteren. Dit houdt ook in: kunnen delegeren (van een deel van het werk);
- programmamanagers kunnen zijn, dat wil zeggen manager zijn met een beheers- en strategische component.

In het algemeen moet de manager er voor zorgen dat hij of zij **draagvlak** ontwikkelt voor zijn of haar instelling en daardoor voor natuur en milieu, opdat hij of zij maatschappelijke en politieke kracht - politiek niet alleen in de betekenis van partijpolitiek - ontwikkelt, onder meer door goede persoonlijke contacten te onderhouden en door deze contacten van adequate informatie te voorzien.



Ook **financieel beheer** behoort tot de competenties in het kader van de functie voorwaarden scheppen: (product)begrotingen en jaarrekeningen opstellen en presenteren, en subsidies en fondsen werven.

Een van de deelnemers aan de studiedag in kasteel Groeneveld heeft de aan hem gerichte vraag voor de concrete activiteit beantwoord. We geven zijn gegevens uitvoerig weer, omdat juist op het moment dat de vraag werd beantwoord, in zijn instelling werd gewerkt aan deskundigheidsbevordering op het terrein van de concrete activiteit: kwaliteitsbewaking van de eigen activiteiten. Het is een voorbeeld van externe deskundigheidsbevordering op het niveau van de instelling met ook interne scholing op het inhoudelijke terrein van NME.

Deze deelnemer stelt dat de activiteit kwaliteitsbewaking dient plaats te vinden om als organisatie te weten wat men als instelling doet en wat men wil nastreven. Kwaliteit vat hij op als een **dynamisch** begrip dat naar gelang de organisatie verder in haar ontwikkeling is een andere gedaante krijgt. Omdat de doelen veranderen, zal de organisatie zich op deze verandering moeten instellen. Met andere woorden: de organisatie moet gericht zijn op verandering. Het bewaken van kwaliteit heeft prioriteit, omdat dit een voorwaarde is om welk doel dan ook te bereiken.

De deskundigheidsbevordering houdt in dat een externe organisatiekundige NME-werkers schoolt op de werkplek op de punten projectorganisatie en professionals in een organisatie. Ook presentatievaardigheden maken deel uit van deze scholingsactiviteiten. Deze professionele manier van werken houdt in zelfstandig werken vanuit een centrale visie, met resultaatgerichte afspraken met de manager, terugkoppeling en beoordelings- en functioneringsgesprekken. Er vindt een constante toetsing van activiteiten aan de centrale doelstelling plaats. Functioneringsgesprekken worden aangegrepen om na te gaan welk(e) (type) scholing werkers in het NME Centrum nodig hebben om een professionele houding aan te kunnen nemen.

Gekozen is in dit geval voor deskundigheidsbevorderende activiteiten van **buiten de eigen sector**, om te weten te komen hoe elders met deze organisatorische zaken wordt omgegaan. Uitgangspunt is daarbij ook dat een NME Centrum een **gewone maatschappelijke organisatie** is. Daarnaast is gekozen voor **interne scholing** door de externe deskundige om een directe **verbinding met de dagelijkse praktijk** van het werk te kunnen leggen, waardoor het geleerde beter beklijft en het teamverband wordt versterkt.

Ten behoeve van deskundigheidsbevordering op het terrein van NME-ontwikkelingen - waaronder inzicht in ruimtelijke ordening en ecologisch verantwoord beleid op dat terrein - is in de instelling gekozen voor interne scholing. Als reden voor deze specifieke interne scholing wordt aangegeven dat het NME-veld inhoudelijk erg divers is. Daarbij komt dat de visie van dit NME Centrum niet overeenkomt met die van andere NME Centra waardoor gemeenschappelijke bij- en nascholing, althans op dit terrein, niet mogelijk wordt geacht. Inzicht in ruimtelijke ordening vindt men in deze instelling van belang, omdat dit onderwerp bij veel organisaties op het terrein van natuur en milieu hoog op de agenda staat. Ecologisch verantwoord beleid op het terrein van ruimtelijke ordening is belangrijk om geloofwaardig te kunnen zijn op het gebied van NME in de plaats/het gebied waar dit NME Centrum is gevestigd. Die geloofwaardigheid van het NME Centrum betreft ook het (ecologisch) groenbeheer dat aansprekende resultaten moet opleveren.

### **Het NME Centrum als private of publieke instelling**

Over een NME Centrum als private of publieke instelling zijn de meningen verdeeld. Gesprekspartners zijn individueel niet eenduidig voor of tegen de een of de andere vorm. Ze laten zich er vaak genuanceerd over uit. Dit gegeven pleit voor een opsomming van argumenten.



#### Gemaakte opmerkingen **vóór een NME Centrum als overheidsdienst:**

- De overheid moet haar eigen oppositie organiseren;
- Een ambtelijke organisatie is loger, maar wel een organisatorisch vehikel;
- Een overheidsdienst is minder afhankelijk van de politieke luimen van een wethouder;
- Er zijn meer mogelijkheden tot bijscholing;
- Betrokkenheid bij en verantwoordelijkheid voor NME (als collectief goed) is groter.

Een van de gesprekspartners stelt dat NME instellingen te vergelijken zijn met een categorie organisaties die naarmate ze professioneler worden, meestal tot stichtingen worden omgevormd.

#### Gemaakte opmerkingen **vóór een NME Centrum als instelling van particulier initiatief:**

- Een zwaarder accent op dialoog en participatie maakt het misschien handig niet te worden geassocieerd met de gemeente. Of zoals iemand zegt: 'Als deel van een overheidsorganisatie balanceer je voortdurend op de rand van de ambtelijke loyaliteit';
- De vraag is of bedrijven bij de gemeente aankloppen om advies;
- Een aantrekkelijk NME Centrum kan zelf geld verdienen;
- Waar nodig kan een dergelijk centrum eigen beleid voorstaan, dat wil zeggen een koers varen die onafhankelijk is van het gemeentelijk beleid;
- Een privaat NME Centrum loopt minder kans te verworden tot overheidsinstrument;
- Een privaat NME Centrum heeft meer mogelijkheden zelf zijn koers te bepalen en hoeft niet mee te gaan op de golven van overheidsreorganisaties of op de nukken en luimen van een wethouder;
- Een dergelijke instelling heeft de beschikking over een politiek netwerk, waartoe het ontplooiën van initiatieven voor het benaderen van fracties behoort, en het selecteren en bijwonen van relevante netwerkbijeenkomsten;
- Zelfstandige stichtingen kunnen hun eigen organisatie en -structuur aanpakken. Bedrijfsmatiger werken is gemakkelijker te realiseren.

Als derde optie wordt de **PPS-constructie** (Publiek Private Samenwerking) genoemd waar de gemeente wel in het bestuur van de organisatie zit. Het bestuur is onafhankelijk van de gemeente met bestuursleden die door de gemeente zijn benoemd, maar die fungeren zonder last of ruggenspraak. Er is aan de andere kant een zo nauwe band met de gemeente dat de gemeente, als er zich problemen voordoen met het NME Centrum, te maken heeft met een bestuur dat ze zelf heeft benoemd. Op die manier kan de gemeente zich moeilijker aan haar verantwoordelijkheden onttrekken dan bij een onafhankelijk van de gemeente staande organisatievorm als bijvoorbeeld een stichting.

De vraag naar de ambtelijke loyaliteit, met andere woorden mag een NME-medewerker in publieke dienst zich tegen het beleid van de eigen organisatie keren, wordt op de volgende manier gepareerd. Er moet een vereniging van NME Centra worden opgericht. Verwezen wordt in dit verband naar de categorie ambtenaren gemeentesecretarissen die ook hun eigen vereniging en studiedagen hebben.

## Reflectie

Bij de functie voorwaarden scheppen zijn diverse aspecten van werken naar voren gebracht. Voor sommige zaken is geen eenduidig beste oplossing: moet een NME Centrum een publieke of private instelling zijn? Moet een manager van de instelling in eerste instantie goed op de hoogte zijn van de inhoud van NME-werk, dan wel kennis



van management hebben? Laatstgenoemde discussie speelt overigens niet alleen in de sector van NME Centra. Ook voor het ambt van minister is men er niet uit of de persoon moet worden geselecteerd op vakinhoud dan wel op managementkwaliteiten. Interessant punt van discussie is of een NME Centrum als een gewone maatschappelijke instelling wordt gezien en daarmee deskundigheid ook van buiten de eigen sector dan wel uit de eigen sector kan, respectievelijk moet halen. Valt er wat die deskundigheid betreft onderscheid te maken tussen deskundigheid op voorwaardenscheppend en inhoudelijk terrein? Een belangrijke vraag die hieraan voorafgaat is of NME Centra mogelijkheden zien om een beroep te doen op deskundigheid uit de eigen sector. Een andere vraag die naar onze mening ter discussie voorligt is of de mate van professionaliteit van een NME Centrum als organisatie samenhangt met het al dan niet tot een overheidsorganisatie behoren.

Voor een professionele organisatie als een NME Centrum bestaat de noodzaak van managen en dient managen te worden geaccepteerd. Managen houdt in strategieontwikkeling, beleidsontwikkeling en sturing en bijbehorende competenties zijn noodzakelijk. Voor de vier onderscheiden typen NME Centra zijn per type passende competenties vereist.

Het onderhouden van externe contacten door de manager is noodzakelijk om de instelling en natuur en milieu op de agenda te krijgen en te houden.

Aan financiële competenties in brede zin moet in het kader van voorwaarden scheppen nadrukkelijk aandacht worden besteed.





## Hoofdstuk 4

### Verantwoording van de methode van onderzoek

#### 4.1 Karakter van het onderzoek

Voor dit onderzoek is kenmerkend, evenals voor het vorige onderzoek, de **nauwe relatie met de praktijk** van het werkveld waarop het onderzoek is gericht en het **ontwikkelingsgerichte karakter** van het onderzoek. Frequent overleg vond plaats tussen onderzoeker en twee vertegenwoordigers van de opdrachtgevers, onder wie de penvoerder. Deze twee personen waren dezelfde als die welke het vorige onderzoek begeleidden.

In het onderzoek gaat het erom zoveel mogelijk competenties - op basis van **mogelijke** functies - voor het werken in een NME Centrum boven tafel te krijgen. Met deze opzet wordt aangesloten bij die van het vorige onderzoek. Deze houdt in dat in de voor het verzamelen van gegevens gevoerde gesprekken **niet** in eerste instantie interessant is **hoe vaak** iets naar voren wordt gebracht, **maar** om **wat** er naar voren wordt gebracht. Er is geen sprake van een uitgebreid onderzoek met representatieve gegevens. In sommige gevallen zijn de gegevens summier. Het betreft met name competenties voor functies (voor doelgroepen) waarmee gespreksdeelnemers (nog) weinig vertrouwd zijn, competenties die nog weinig worden vervuld door de huidige NME Centra en/of competenties die gespreksdeelnemers weinig aanspreken. Toch hebben drie gespreksronden met veel **verschillende** deelnemers een grote variatie aan gegevens opgeleverd. Buiten de gespreksronde met individuele gesprekspartners bestonden de gesprekspartners uit een groot aantal (een 35-tal) NME-medewerkers van NME Centra, dus afkomstig uit de praktijk van het werk waarop het onderzoek is gericht. Voor een overzicht van de deelnemers aan de gespreksronden verwijzen we naar bijlage 6.

#### 4.2 Beschrijving van de gang van zaken tijdens het onderzoek

Het onderzoek borduurt voort op eerder uitgevoerd onderzoek. Dit houdt in dat resultaten uit het eerder uitgevoerde onderzoek werden gebruikt als inhoud voor het vervolgonderzoek. Gesprekspartners werd gevraagd over welke **competenties** (werkers in) NME Centra dienen te beschikken aan de hand van de in het voorafgaande onderzoek onderscheiden **mogelijke** functies voor doelgroepen van NME Centra van de toekomst. Voor het bepalen van competenties werden de **functies** als uitgangspunt genomen. Daardoor lag het gesprekskader relatief vast. De individueel geraadpleegde gesprekspartners waren overigens geselecteerd op specifieke deskundigheden ten aanzien van NME. Dat hield in dat hun al op voorhand de ruimte werd gegeven in te gaan op functies waarover ze dachten iets te melden te hebben. Voor de lijst met aandachtspunten, zie bijlage 2.

Het onderzoek bestond conform het plan van aanpak uit een **oriënterende** en een **uitvoerende fase**. De te verzamelen gegevens in de oriënterende fase als concreet voorbeeld van een combinatie (van een functie, doelgroep en activiteit) waren in eerste instantie vooral bedoeld voor de onderzoeker, als bagage ten behoeve van de te voeren gesprekken. De onderzoeker kon op die manier een toelichting geven aan de gesprekspartners aan de hand van een concreet voorbeeld. Dilemma's en tegenstrijdigheden, inherent aan de praktijk van het werk, konden worden voorgelegd aan deze **boven de praktijk van het werk staande deskundigen**. Van de resultaten uit de individuele gespreksronde met een vijftal deskundigen, de uitvoerende fase, zouden we

laten afhangen of we wel of geen extra ronde gegevens verzamelen zouden inlassen. Uiteindelijk hebben we besloten tot een extra gespreksronde. Dat deden we niet omdat de tot dan toe verzamelde gegevens op zich onvoldoende opleverden, maar omdat we de invalshoek van de praktijk van NME Centra in het onderzoek niet konden missen. De inbreng van de collega's van NME Centra in het vorige onderzoek was zo waardevol gebleken dat we ook voor dit onderzoek hun bijdrage op prijs stelden.

#### 4.2.1 Oriënterende fase

In de **oriënterende fase** is het verzamelen van gegevens gekoppeld aan een studiedag in kasteel Groeneveld in Baarn waar het vorige onderzoek werd gepresenteerd. Voor een korte beschrijving van de studiedag verwijzen we naar het vorige onderzoeksrapport (Broens, 1997, p.96).

De gegevens werden verzameld in de vorm van een **workshop** na een plenaire presentatie van het vorige onderzoek. De workshop bestond uit **twee parallelle groepen** met hoofdzakelijk deskundigen uit het werkveld van NME Centra.

In de workshop voor het onderzoek werd in **subgroepjes van drie** gediscussieerd over welke competenties men in een NME Centrum dient te beschikken. Dit werd gedaan aan de hand van **bedachte voorbeelden** (van een combinatie van functie, doelgroep en activiteit), met in het achterhoofd de nieuwe (typen) NME Centra van de toekomst. Voor de lijst met bedachte voorbeelden verwijzen we naar bijlage 9. De deelnemers aan de workshop waren vooraf schriftelijk geïnformeerd over wat hen als werkwijze te wachten stond. De uit de discussie naar voren gekomen **competenties** werden in het kort op een voorgestructureerd formulier genoteerd.

Voor de werkwijze tijdens de workshop en het genoemde formulier, zie bijlage 3.

Daarnaast werd van de twee plenaire bijeenkomsten, waarin de subgroepjes hun bevindingen op hoofdlijnen naar voren brachten, door de onderzoeker een verslag gemaakt (mede op basis van bandopnames). In totaal werden in tien subgroepen elf combinaties van functies, doelgroepen en activiteiten behandeld.

De uitgewerkte gegevens van de subgroepjes bleken inderdaad functioneel te zijn bij het voeren van de gesprekken met de individuele gesprekspartners. Nadere analyse en verwerking van de gegevens leverde op dat de bedachte voorbeelden soms een ander licht wierpen op competenties dan die van de individuele gesprekspartners en daarmee een bruikbare aanvulling vormden. Om die reden leek het zinvol bedachte voorbeelden van functies waarover nog geen gegevens bekend waren, alsnog in het geheel te betrekken. Een herhaling van de workshop met discussie in subgroepen zou dergelijke gegevens opleveren, maar lag niet voor de hand: het zou elke betrokkene veel tijd kosten. Besloten werd een selectie van deelnemers aan de desbetreffende workshop te benaderen met de vraag schriftelijk de gegevens te leveren voor twee voorbeelden. Aan deze categorie personen werd gedacht, omdat zij aan de workshop hadden deelgenomen en dus op de hoogte waren van doel, vorm en inhoud van de gevraagde gegevens. Het voorgestructureerde formulier van de workshop werd gebruikt om de gegevens te inventariseren. Er werden in eerste instantie zes deelnemers geselecteerd en aangeschreven. Vijf van de zes deelnemers hebben de formulieren ingevuld. Daarbij maakte een van de respondenten de - naar onze mening terechte - kanttekening dat ze liever de vraag in de vorm van een groepsdiscussie had behandeld. Van twee van de zeventien functies zijn uiteindelijk op het niveau van het concrete voorbeeld geen gegevens beschikbaar gekomen.

Naast het verzamelen van bovenstaande gegevens heeft **secundaire analyse** plaatsgevonden van de verslagen van de gesprekken met de tien externe deskundigen in het vorige onderzoek. Tevens is, overigens in de hele onderzoeksperiode, **relevante literatuur** doorgenomen.

In de tijd gezien ging het bij het verzamelen van de gegevens in de oriënterende fase om 3 april (studiedag in kasteel Groeneveld) en oktober 1997 (schriftelijke verzameling

van competenties bij ex-deelnemers aan de workshop). Oriënterende en uitvoerende fase waren wel wat het verzamelen van gegevens betrof van elkaar gescheiden, maar overlaptten elkaar in de tijd.

De eindrapportage van de gegevens uit de oriënterende fase werd gekoppeld aan die van de uitvoerende fase.

#### 4.2.2 Uitvoerende fase

De **uitvoerende fase** bestond uiteindelijk uit twee gespreksronden. Beoogd was op basis van de verwerkte resultaten van de eerste gespreksronde na te gaan of een tweede ronde wenselijk was en zo ja, hoe die er dan uit zou zien. Tot de wenselijkheid voor uitbreiding met een tweede gespreksronde werd besloten na een interne tussenrapportage op hoofdlijnen aan het Vier-grote-stedenoverleg van de NME instellingen.

#### Gespreksronde met externe deskundigen

In de eerste gespreksronde van de uitvoerende fase werden van half juni tot half juli 1997 gesprekken gevoerd met een vijftal externe deskundigen. Ieder van de benaderden in deze ronde verleende zijn of haar medewerking. Een van de gesprekspartners heeft schriftelijk op de voorgelegde vragen gereageerd.

Het betrof vijf gesprekspartners die werden geselecteerd op grond van hun specifieke deskundigheid ten aanzien van NME en/of het werkveld waarop NME zich richt. Het betrof personen met de volgende deskundigheden:

- het terrein van milieucommunicatie en tevens NME;
- het terrein van voortgezet onderwijs en NME in het kader van het voortgezet onderwijs;
- het terrein van het vormings- en ontwikkelingswerk (methodiek voor volwassenen) en de opleiding op dat gebied;
- het terrein van organisatie-advies en NME;
- het primair onderwijs en eisen aan NME voor het primair onderwijs.

Het selectieproces vond plaats met behulp van de opdrachtgevers en personen uit het eigen netwerk van opdrachtgevers en onderzoeker.

In de gesprekken stonden de zeventien onderscheiden functies voor een NME Centrum centraal. Voor de tijdens het gesprek gehanteerde aandachtspuntenlijst verwijzen we naar bijlage 2.

De gesprekken namen gemiddeld twee uur in beslag. Van de gesprekken werden verslagen gemaakt. Deze teksten werden inhoudelijk geanalyseerd.

#### Het rondetafelgesprek

Tijdens het analyseren en verwerken van de gegevens ontstond de behoefte de tot dan toe verzamelde **gegevens in conceptvorm ter aanvulling en commentaar voor te leggen** aan **medewerkers van NME Centra** die goed bekend zijn met de praktijk van het werk in hun eigen instelling en tevens een brede kijk hebben op die **praktijk elders**. We verwachtten dat de bijdrage van de collega's uit de praktijk van NME Centra het onderzoek een belangrijke toegevoegde waarde zou verlenen. Deze waarde had haar nut voor het vorige onderzoek immers ook bewezen. Het hield in dat er in de uitvoerende fase een **tweede gespreksronde** werd georganiseerd, en wel in de vorm van een **rondetafelbijeenkomst**, op 9 december 1997 in De Esch (in Rotterdam).

Er werd een werkbaar aantal - een twintigtal - deelnemers persoonlijk voor de bijeenkomst uitgenodigd. Voor zover mogelijk werden personen benaderd die met het vorige onderzoek - als gesprekspartner - op de hoogte waren. Dit laatste is goed gelukt. Het ging om een **gezamenlijke** bijeenkomst voor medewerkers van NME Centra uit de vier grote steden en de rest van het land.

De **opzet** van het rondetafelgesprek was als volgt:

1. **Plenaire inleiding** over de voorlopige resultaten van het onderzoek en een toelichting op de werkwijze van deze bijeenkomst;
2. **In subgroepjes van drie** becommentariëring en aanvulling van de competenties per functie als kern van de bijeenkomst;
3. **Plenair verslag** van de bevindingen in de subgroepjes.

De **werkwijze in de subgroepen** was als volgt:

Van de zeventien functies werden aan iedereen de functies 'educatie en voorlichting' en 'netwerken' voorgelegd. De andere functies werden telkens in een van de subgroepjes aan de orde gesteld. Voor de volgorde van behandeling van de andere functies werd geselecteerd op het belang dat we als onderzoeker en opdrachtgevers aan de functie voor NME Centra hechtten. Hoe belangrijker de functie werd geacht voor NME Centra, des te groter de prioriteit die aan behandeling werd gegeven. We gingen er namelijk van uit dat niet alle functies in één bijeenkomst van een dagdeel konden worden behandeld. Een langere bijeenkomst of meer bijeenkomsten konden we namelijk, zo waren we van mening, niet van de gesprekspartners verlangen. Daar kwam bij dat de beschikbare onderzoekstijd krap was. Bij de functies waarvoor al **veel** competenties waren genoemd, ging het er vooral om na te gaan of de **competenties klopten**. Bij functies waarvoor wat **minder** competenties waren genoemd, ging het vooral **ook** om **aanvulling**.

Ieder van de gespreksdeelnemers kreeg de stukken met de competenties voor de functies 'educatie en voorlichting' en 'netwerken' van te voren toegestuurd. De opbouw van de stukken per functie bestond uit een inventarisatie van competenties, de competenties voor bedachte voorbeelden en een onderdeel 'aandachtspunten' (met vragen voor nadere doordenking, bijvoorbeeld naar aanleiding van tegenstrijdige opmerkingen over competenties). Van de functies die steeds in slechts een van de groepjes werden doorgesproken, werden de stukken tijdens de bijeenkomst uitgedeeld. Deze stukken moesten dus voorafgaande aan de bespreking ervan nog worden doorgenomen. De systematiek van de behandeling was al uit de van te voren toegestuurde stukken bekend.

Van de gesprekken in de subgroepjes werden bandopnamen gemaakt zodat de onderzoeker de discussie van elk van de subgroepjes kon volgen. Daarnaast maakte een van de groepsleden in het kort aantekeningen op een per functie standaard ingedeeld formulier. De gesprekken werden van de band af getypt. Van een van de subgroepjes bleek achteraf de bandopname te zijn mislukt. Voor het verwerken van deze gegevens kon worden teruggevallen op de aantekeningen van het plenaire verslag. Achteraf kan worden gesteld dat het maken van bandopnamen van de gesprekken in de subgroepjes een gelukkige greep is geweest. Op die manier komen niet alleen de resultaten van de discussie op papier, maar wordt ook de context van de opmerkingen duidelijk. Ook - soms schijnbaar - zijdelings gemaakte opmerkingen zetten de onderzoeker aan tot verdere doordenking.

Het rondetafelgesprek van dit onderzoek verliep geanimeerd. In de subgroepjes - met een gespreksduur van 1,5 uur - werden vaak fundamentele discussies gevoerd en het is dan ook niet verwonderlijk dat de tijd als te kort werd ervaren. Niet alle functies zijn dan ook aan bod gekomen.

Uiteindelijk zijn in zes subgroepjes van elk drie personen competenties ten aanzien van de volgende functies aan de orde geweest:

Vier van de zes groepjes besteedden aandacht aan competenties ten aanzien van 'educatie en voorlichting'; drie van de groepjes aan 'netwerken'. Van de andere zijn er vijf behandeld, te weten: activering, ontwikkeling, facilitering aan derden, beleid en voorwaarden scheppen.

## Analyse en verwerking van de gegevens

De verslagen van de gesprekken met **individuele gesprekspartners** werden inhoudelijk geanalyseerd. Ze werden van trefwoorden voorzien die de competenties op hoofdlijnen weergaven en in het bijzonder werden genoemde competenties geïnventariseerd. De genoemde competenties werden bewerkt om ze onderling vergelijkbaar te maken. Ze werden nader ingedeeld op basis van een aantal uitgangspunten. Deze uitgangspunten maken het mogelijk de competenties zo compleet mogelijk per functie te benoemen en in kaart te brengen. In een intern tussenverslag zijn de competenties op hoofdlijnen weergegeven (september 1997).

Het **rondetafelgesprek** leverde op dat de lijn van de gegevens in eerdere gespreksronden werd bevestigd. Men vond wat er over de competenties naar voren was gebracht over het algemeen tamelijk compleet. Sommige te concreet ingevulde competenties wilde men soms op een hoger abstractieniveau geformuleerd zien (bijvoorbeeld: 'kunnen inzetten van een methode passend bij de doelgroep' in plaats van het genoemde 'wijkgericht werken'). De rondetafelbijeenkomst heeft echter meer dan dat opgeleverd. Daarbij valt niet alleen te denken aan de gegevens ter aanvulling en commentaar die konden worden toegevoegd aan de al geïnventariseerde competenties. Het gaat om **meerwaarde** op **drie** onderdelen:

1. Nadere analyse met behulp van de nieuwe gegevens uit het rondetafelgesprek gaf aanleiding tot **aanpassing van de competenties op hoofdlijnen**. De procesmatige en beleidsmatige hoofdlijn van het werk kreeg in het geheel een groter accent. Deze hoofdlijn werd namelijk boven in plaats van naast de andere onderscheiden. Dat hield in dat ook de competenties per functie in een nieuw perspectief kwamen te staan. Tegelijkertijd stimuleerde ook de uitvoering van een proefproject in Amsterdam Noord - op basis van het vorige onderzoek - het denken over het perspectief van procesmatig en beleidsmatig werken (Broens, 1998).
2. Mede naar aanleiding van de grotere nadruk die op de procesmatige benadering van competenties in een NME Centrum kwam te liggen, kwam het idee op om, evenals in het vorige onderzoek, een **handleiding** in het rapport te ontwikkelen. In dit geval betrof het een werkwijze voor het benoemen van competenties. Verschil met het vorige onderzoek is dat de werkwijze van dat onderzoek al tijdens het onderzoek werd getoetst. Dat was voor dit onderzoek niet meer mogelijk.
3. De werkwijze in de vorm van een stappenplan werd vervolgens in de context van een **handleiding voor inhoudelijke beleidsontwikkeling** geplaatst. Daarbij wordt opnieuw een verbinding gelegd met het vorige onderzoek.

In het rapport zijn de bovengeschetste onderdelen als volgt terug te vinden. In Hoofdstuk 3 wordt een beschrijving van en reflectie op de competenties - algemeen en per functie - weergegeven. Hoofdstuk 2 geeft de handleiding voor het benoemen van competenties weer, met daarnaast een uitleg over de uitgangspunten die worden gebruikt bij het benoemen. Het intermezzo-hoofdstuk tussen de hoofdstukken 2 en 3 geeft de handleiding voor inhoudelijke beleidsontwikkeling.



## Bijlagen

### Bijlage 1

#### Literatuur

**Argyris, Chr., and D.A. Schön** (1978). Organizational learning: a theory of action perspective. Reading enz., Addison-Wesley.

**Broens, M.** (1997). Naar een NME Centrum van de toekomst; onderzoeksverslag en wegwijzer. Rotterdam, Dienst Recreatie Rotterdam.

**Broens, M.** (1998). Lokaal NME Centrum Amsterdam Noord; inhoudelijke beleidsontwikkeling. Verslag van een proefproject. Amsterdam, Amsterdams NME Centrum.

**Broens, M., Th. Jansen en R. van der Veen** (1991). Herprofilering van het vormingswerk; in het perspectief van risicomaatschappij en individualisering; 2e herz. dr. 's-Gravenhage, VUGA.

**Hoogerwerf, A.** (Red.) Overheidsbeleid (1980). Alphen a/d Rijn, Samsom.

**Spierts, M.** (Red.) Beroep in ontwikkeling - een oriëntatie op culturele en maatschappelijke vorming (1998). Maarssen, Elsevier.

**Veen, R. van der, en H. van Netten** (1996). Informeel leren; een bijdrage aan de methodiek van vorming in het sociaal-cultureel werk. Utrecht, NIZW.

Woerkum, C.M.J. van, en L. Adolfse (1998). Interactieve kennisontwikkeling en -benutting. In: **Sociale interventie**, jrg 7 (1998), no 1, pp 10 -19.





## Bijlage 2

### Lijst met aandachtspunten voor te interviewen deskundigen over 'Competenties werker in een NME Centrum van de toekomst'

*Aangeven beoogd globaal verloop van het gesprek.*

*Blokken:*

- I Achtergrond,*
- II Begripsomschrijving NME,*
- III Competenties van de werker in een NME Centrum van de toekomst,*
- IV Randvoorwaarden,*
- V Literatuur, afsluiting.*

#### I ACHTERGROND

1. Wat is je functie?
2. Wat heb je voorheen gedaan? Op het gebied van NME?

#### II BEGRIPSOMSCHRIJVING NME

3. Wat versta je onder NME?/NMC?
4. In welke vorm, organisatorische setting zou NME volgens jou gestalte moeten krijgen?

#### III COMPETENTIES VAN DE WERKER IN EEN NME CENTRUM VAN DE TOEKOMST

*Uitleggen nog eens mondeling wat er met de bijlagen is beoogd:*

- 4 typen NME Centra voor bepaling van de gedachten
- Van de matrix is de lijst met functies van belang
- Volgorde van behandeling van functies aangeven (op grond van deskundigheid)
- Functies langslopen
- Vragen of de schetsen van de 4 typen duidelijk zijn.
- Heb je iets te vragen over de andere stukken?

5. Over welke competenties dient een werker in een NME Centrum van de toekomst te beschikken?

**Per functie/subfunctie behandelen/checken of aan de orde komt:**

- perspectief - activiteit (**inhoud**)
- kennis
  - houding
  - vaardigheid

6. **wenselijke** competenties; **waarom:**

7. al **aanwezig**

8. nog **niet** aanwezig, wel **wenselijk**

9. aanw. gewenst op **korte** termijn/**lange** termijn; **waarom**

10. in welke **vorm** verwerven; **waarom**

- perspectief - activiteit (**vorm**)
- kennis
  - houding
  - vaardigheid

11. **wenselijke** competenties; **waarom:**

12. al **aanwezig**

13. nog niet aanwezig, wel **wenselijk**
14. aanwezig op **korte termijn/lange termijn**; **waarom**
15. in welke **vorm** verwerven; **waarom**

perspectief - **deelnemer**

- kennis
- houding
- vaardigheid

16. wenselijke competenties; **waarom**:

17. al **aanwezig**

18. nog niet aanwezig, wel **wenselijk**

19. aanwezig op **korte termijn/lange termijn**; **waarom**

20. in welke vorm verwerven; **waarom**

perspectief - **context**

21. Een NME Centrum van de toekomst kan een zelfstandige stichting zijn of onderdeel van het gemeentelijk apparaat of partner zijn van een geheel aan organisaties die zich bezighouden met natuur en milieu. Zijn er **extra** competenties nodig die nog niet genoemd zijn voor het opereren:

- in een **zelfstandige** stichting (non-profit)
- als onderdeel van het **gemeentelijk** apparaat
- als **partner**organisatie van andere organisaties op het gebied van natuur en milieu?

Zo ja, welke **wenselijke** kennis

- houding
- vaardigheid

22. al **aanwezig**

23. nog niet aanwezig, wel **wenselijk**

24. aanwezig op **korte termijn/lange termijn**; **waarom**

25. in welke **vorm** verwerven; **waarom**

#### **IV RANDVOORWAARDEN**

26. Voorzie je **bedreigingen** voor het verwerven van competenties bij werkers in een NME Centrum van de toekomst?

27. Voorzie je **kansen** voor het verwerven van competenties bij werkers in een NME Centrum van de toekomst?

#### **V LITERATUUR, DOCUMENTATIE (OPLEIDINGSPLANNEN), AFSLUITING**

28. Heb je (suggesties) voor **literatuur, documentatie** (opleidingsplannen)?

29. Wat had ik je ook nog moeten vragen?

30. Wil je t.z.t. een exemplaar van het rapport?

Bedankt voor dit gesprek.

## Bijlage 3

### Werkwijze workshop 3 'Werken in NME Centrum van de toekomst'

*met schema competenties voor de combinatie functie, doelgroepen en activiteiten voor de workshop in kasteel Groeneveld*

#### Doel workshop

Workshop 3 heeft een **tweeledig doel**

1. Voor de **workshopdeelnemer**.  
De deelnemers oefenen op basis van de onderzoeksgegevens. Ze gaan na wat er in de nabije toekomst nodig is aan competenties in een NME-instelling om goed te kunnen werken.
2. Voor het **onderzoek**.  
De workshopdeelnemers leveren gegevens voor het vervolgonderzoek: 'Werken in een NME Centrum van de toekomst'. Deze gegevens vormen een eerste inventarisatie van benodigde deskundigheden.

#### Achtergrondschets

Uitgangssituatie is de volgende. We werken in het multifunctionele NME Centrum van de toekomst. In het NME Centrum stelt men zich de opdracht om functie X te vervullen voor doelgroep Y, hetgeen oplevert dat activiteit Z wordt georganiseerd. In werkelijkheid zal de instelling zelf meer speelruimte hebben om tot een nadere invulling te komen dan in deze situatie wordt gesteld. De tijd ontbreekt echter in de workshop ook nog dit afwegingsproces uit te werken.

#### Vraagstelling

Welke competenties zijn nodig om de activiteit voor deze doelgroep vanuit deze functie op een goede manier te kunnen uitvoeren?

Nadrukkelijk stellen we hierbij dat het gaat om het totaal aan benodigde competenties voor de **NME-instelling** van de toekomst. Het gaat dus **niet** om de **persoonlijke** competenties van de **workshopdeelnemer**. De volgende onderscheidingen worden gemaakt:

1. **Welke** competenties zijn nodig voor de instelling? **Waarom** zijn deze competenties nodig?
2. Welke competenties zijn **al aanwezig** in de instelling? **Waarom** zijn deze competenties aanwezig?
3. Welke competenties zijn **niet** aanwezig in de instelling maar dienen te worden verworven? **Waarom** dienen deze competenties te worden verworven?
4. Welke competenties laat men **aan anderen**/andere instellingen over? **Waarom** laat men ze aan anderen over?

#### Opmerkingen naar aanleiding van het bovenstaande:

1. *In feite gaat het om competenties die nodig zijn in een situatie waarin veel NME-instellingen zich nu nog niet bevinden. Toch vragen wij van de deelnemers zich te verplaatsen in het nieuwe centrum, waarbij ze hun huidige situatie wat betreft aanwezige kennis, houding en vaardigheden als uitgangspunt nemen. Dat vergt een vertaalslag. Denk bijvoorbeeld niet te snel van een bepaalde deskundigheid dat hij door een ander zou moeten worden geleverd, omdat op dit moment niemand in de instelling over deze kennis beschikt. Uitgangssituatie is de situatie waarin wordt gewerkt vanuit allerlei mogelijke functies voor allerlei mogelijke doelgroepen.*
2. *Niet relevant voor de workshop is rekening houden met de financiële haalbaarheid. Dat leidt alleen maar tot belemmeringen in het denken.*

### Werkwijze

Groepjes van 3 personen krijgen de opdracht vanuit een **van te voren** vastgestelde functie, doelgroep en activiteit te bedenken welke deskundigheid nodig is om het werk goed te kunnen doen. Welke competenties wenst men zelf in huis te hebben en welke vindt men dat men van elders moet betrekken. Belangrijk is daarbij steeds de motivering aan te geven. De competenties kunnen worden ingedeeld naar: kennis, vaardigheden en houding. Het bijgevoegde (verkleinde) schema geeft de structuur voor de gegevens. Nadat de groepjes het geheel hebben uitgewerkt en ingevuld, rapporteren de groepjes plenair hun bevindingen.

Je mag bij de activiteit alle mogelijke stappen invoeren die je nodig acht om je doel te bereiken. Bijvoorbeeld het werken met intermediaire organisaties, om je uiteindelijke doelgroep te bereiken.

Voorbeeld: je hebt de functie 'recreatie', met doelgroep senioren en activiteit trimmen toegewezen gekregen. Wat heb je in je NME instelling nodig aan competenties op het terrein van kennis, houding en vaardigheden om de activiteit op een goede manier in te kunnen vullen?

Opm: het kan zijn dat je de doelgroep 'senioren' wilt toespitsen. Dat kan. Bedenk steeds goed wat de consequenties zijn van de combinatie doelgroep, activiteit. Denk er aan dat een activiteit steeds uit inhoud en vorm bestaat.

Workshop 3  
"NME-werker van de toekomst"

Functie:..... Namen: 1.....  
Doelgroep:..... 2.....  
Activiteit..... 3.....

	<b>Wat nodig?</b>	<b>Waarom nodig?</b>	<b>Al aanwezig?</b>	<b>Zelf uitvoeren of uitbesteden?</b>	<b>Waarom zelf uitvoeren of uitbesteden?</b>
<b>kennis</b>					
<b>houding</b>					
<b>vaardigheden</b>					

## Bijlage 4

### Overzicht van competenties per functie

Opmerkingen vooraf:

1. De functies zijn **niet in gelijke mate aan de orde** geweest. Voorbeelden van concrete activiteiten van functies voor doelgroepen die in kasteel Groeneveld in groepsverband zijn besproken, zijn aangevuld met gegevens die door een selectie van deelnemers aan de groepen in kasteel Groeneveld individueel schriftelijk zijn ingevuld op eenzelfde formulier. Op twee na zijn van alle functies gegevens verkregen over concrete activiteiten bij functies voor doelgroepen.
2. Bij het werken in een NME Centrum van de toekomst gaat het steeds om **integratie van de drie invalshoeken** kennis, houding en vaardigheid bij het leren en gebruiken van competenties van werkers. Dat houdt niet in dat alle aspecten in gelijke mate aan de orde komen. Vaak zal in de formulering de vorm van een van de drie invalshoeken worden uitgedrukt. In de reflectie op competenties zal steeds aandacht moeten worden besteed aan elk van de drie invalshoeken om te voorkomen dat bepaalde onderdelen onderbelicht blijven.

#### 1.1 Competenties van NME-medewerkers voor de functie educatie

##### *vorm, inhoud*

- kunnen opstellen van **haalbare** en **meetbare** doelen van een educatieve activiteit voor een doelgroep
- kunnen omgaan met (**verschillen** tussen) **beleids-** en **educatieve** doelen van activiteiten en de eventuele **dilemma's** die zich voordoen
- kunnen inzetten van een **methode** passend bij de doelgroep
- kennis van **gebruikelijke activiteiten** voor doelgroepen
- er achter kunnen komen hoe een bepaald thema bij de specifieke groep **leeft**
- er achter kunnen komen en kennis over hoe een bepaalde activiteit **overkomt** bij de doelgroep
- de **persoon** - cursist - **centraal** stellen (faciliterend werken) en niet het leerproces en leerproduct; de verantwoordelijkheid voor het leren ligt namelijk bij de cursist en niet bij de leraar-NME-medewerker. Vragen uitlokken en niet de wereld willen verbeteren
- kennis van en in staat zijn tot het begeleiden van **groepen** (volwassenen en kinderen)
- kennis van en in staat zijn tot het begeleiden van **groepsprocessen**
- **strategische besluiten** kunnen nemen om methodes zo in te richten dat ze zo goed mogelijk in staat zijn de doelstelling van activiteiten te realiseren
- kunnen werken **in en met de context** waarin **deelnemers** zich bevinden
- **flexibel** kunnen werken, dus beschikken over improvisatievermogen en zelfvertrouwen
- **serieus nemen** van de cursist als (ervarings)deskundige
- kennis van **methoden** die in gebruik zijn in de diverse werkvelden waarop NME zich richt
- het kunnen ontwikkelen van materialen die **passen bij methodisch-didactische fasen**
- kennis van **inhouden** van NME in relatie tot de **didactische vormgeving** van vakken in het onderwijs
- goed kunnen **begeleiden**, bijvoorbeeld dilemma's voor kunnen leggen
- het kunnen hanteren van **methoden** voor **open**, operationele **vraagstellingen**

- kennis van **elementen** van didactische vormgeving **specifiek voor NME** (als bijvoorbeeld het gebruik en de inrichting van de directe (school)omgeving, verzorging van dieren, inrichting van ontdekhoeken en -materialen, inpassing in het leerplan)
- kennis over **vraagontwikkeling**, **vraagarticulatie** (het ordelijk formuleren van vragen) en **vraagverheldering**
- **conceptueel** kunnen denken: vanuit landelijke doelstellingen zaken operationeel kunnen maken op lokaal niveau, vanuit agogisch perspectief
- kennis van **waardenvorming en waardenvormingsstrategieën** en bijvoorbeeld de **samenhang** tussen NME en **maatschappelijke tendensen**
- **methodisch** kunnen werken in de vorm van **netwerken** om vragen te kunnen ontwikkelen bij de deelnemers
- kunnen (begeleiden van) **programmeren**, met inbegrip van: kunnen denken in programmeercycli
- kunnen programmeren in het bijzonder **vanuit een vormingsoptiek**, een **waardenvormingsstrategie**
- kunnen **ontwerpen** van een programma op basis van **vragen** en **doelstellingen**
- kunnen vaststellen **wat wenselijk** wordt geacht te bereiken met de **te bereiken doelgroep**
- kunnen aangeven **wat bereikt is** in de NME-activiteit, bijvoorbeeld in termen van voornemens van een percentage van bereikte deelnemers en het zichtbaar kunnen maken van met deelnemers bereikte resultaten, bijvoorbeeld in staat zijn na te denken over, attent zijn op, wat deelnemers zeggen in het vervolg te zullen doen
- kunnen **werken** met **gesloten en open doelen**, hetgeen kunnen communiceren met deelnemers vooronderstelt
- kunnen **operationaliseren** van doelen bij de activiteiten
- kennis van **tevredenheids-, kwaliteits-, effectmetingen** om zelf uit te voeren of te laten uitvoeren (met inbegrip van wat men wil - laten - meten)
- in staat zijn tot het **vertalen** van kennis, methoden en beleid naar de regionale situatie
- **enthousiast** en **betrokken** NME weten te brengen
- in staat zijn NME als **onderdeel** van een andere (educatieve) activiteit vorm en inhoud te geven
- met **kleine** stapjes kunnen werken en daar tevreden over kunnen zijn
- zeer **communicatievaardig** zijn en in staat zijn wensen goed te vertalen en te verwoorden, ook: hoe je iets (uit te besteden) wilt hebben vanuit de eigen visie op wat programma's en producten kunnen bewerkstelligen
- vaardig zijn in het kunnen maken van **producten** en het ontwikkelen van producten en **programma's** (bijvoorbeeld iets laten drukken of laten ontwerpen in het kader van een educatieve activiteit)
- in staat zijn tot het **beoordelen** van educatieve producten (op inhoud en vorm)

### **doelgroep, intermediair**

- goed kunnen **taxeren** van het **beginniveau** van de doelgroep
- kunnen maken van een **doelgroepanalyse**
- kunnen maken van een **sociale kaart**
- kennis van **leerprocessen en leerstrategieën** van de **specifieke** doelgroepen, in het bijzonder onderwerpen natuur en milieu betreffende
- kennis van **hoe mensen in elkaar zitten**
- het kunnen zoeken naar **raakpunten** bij volwassenen op het gebied van kennis en handelingsstrategieën
- er achter kunnen komen **waar de vragen van mensen** liggen, wat hen bezighoudt, wat hun doelen zijn

- **vragende houding** in tegenstelling tot aanbiedende houding
- op de hoogte zijn van belangrijke **intermediaire organisaties**, ten behoeve van vergroting netwerk en deskundigheid, uitbesteden onderdelen aan die intermediairen en gebruik maken van het aanbod van de intermediairen
- op de hoogte zijn van **inhoud en werkwijze van intermediaire organisaties** in verband met aansluiting op NME-activiteiten en met het oog op vernieuwing bij de intermediaire organisaties
- zich **passend kunnen opstellen** om met de eigen missie aan te kunnen sluiten bij wat mensen te vragen hebben
- het **professioneel aanspreken** van de kant van NME-medewerkers op de professionaliteit van de ander
- goed kunnen **luisteren**, signalen kunnen opvangen
- het hebben van **voelhorens** en er **wat mee doen**, met of binnen de doelgroep: het kunnen begrijpen wat de vragende kant wil en dat kunnen begeleiden ('account management')
- goed **thuis zijn** in het werk van de **klant**
- over een **passende houding** beschikken om **potentiële deelnemers** tegemoet te treden
- **inzicht** kunnen krijgen in de **vraag van potentiële deelnemers**
- kunnen **netwerken**
- **advies- en procesmatige** kennis, houding en vaardigheden, waaronder inlevingsvermogen en respect hebben voor wat anderen beweegt; zelf de mogelijkheid voor anderen open laten en wegen wat anderen als voor- en nadelen inbrengen, flexibiliteit (in het hanteren van strategieën om het eigen doel te bereiken), en daarbij de eigen mening blijven houden, zonder schuldgevoelens aan te praten, geen zorgelijke houding (met probleemgerichte benadering) en zonder betweterig te zijn, een klantgerichte houding
- in staat zijn **innovatiestrategieën** in te zetten op mesoniveau (bijvoorbeeld schoolniveau)
- goed kunnen **overleggen met intermediairen** om de doelgroep te kunnen bereiken
- in staat zijn de **uitspraken van intermediairen** over doelgroepen op hun **juiste waarde** te schatten

### **interne organisatie, randvoorwaarden**

- kennis van de **organisatie**, het NME Centrum, over wat de organisatie te bieden heeft en op welke manier ze dat te bieden heeft
- kennis van **NME-beleid** in relatie tot **lokaal beleid** (bijvoorbeeld Lokale Agenda 21)
- het kunnen opstellen van een **beleidsplan**, met inbegrip van de keuze voor groepen waarvoor men wenst te werken en vervolgens een **educatief plan** met welke groepen men probeert daarmee te bereiken
- het kunnen **vertalen** van wat er **buiten** gebeurt en wat je als beleid hebt uitgezet en het kunnen implementeren in concrete producten en programmeringsonderdelen voor NME
- het kunnen omzetten van een **beleidsplan in projecten**
- het kunnen **begeleiden van (productie)processen**, bijvoorbeeld van het maken van een folder
- het kunnen **aanpassen van taalgebruik** en de eigen instelling (van de NME-medewerker) aan het type deelnemer
- **mondelijke en schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid**, bijvoorbeeld helder en eenduidig boodschap, inhoud en product van NME kunnen verwoorden (in de vorm van een beleids-educatief plan)
- kunnen omgaan met **moderne informatietechnologieën**



- kennis van **kwaliteitszorg** en kunnen werken vanuit principes van kwaliteitszorg overeenkomstig van te voren opgestelde raamplannen
- besef hebben van en in staat zijn te **werken voor een (externe) opdrachtgever**
- **uithoudingsvermogen** hebben, kunnen werken met het gegeven dat doelen op termijn worden gehaald
- **opdrachten aan derden** (uit te besteden taken) kunnen geven
- **contextbewust** zijn, in de zin van je bewust zijn van je maatschappelijke rol en positie: weten wat er speelt en dat kunnen vertalen naar activiteiten, middelen en programmering
- het kunnen **omgaan** met het **proces van het ontwikkelen van producten en programma's** (bijvoorbeeld iets laten drukken of laten ontwerpen in het kader van een educatieve activiteit)
- inzicht hebben in en kunnen beoordelen van **(productie)processen van folders, persberichten** etc.
- in staat zijn tot het **coördineren van beleids- en productieprocessen**
- kennis van en inzicht in (de inzet van) **verspreidingstechnieken** van educatieve programma's

## 1.2 Competenties van NME-medewerkers voor de functie voorlichting

### *vorm, inhoud*

- kennis op het terrein van **voorlichtingsmethodieken**
- kennis van (massa)**media**
- kennis van moderne **presentatietechnieken**
- kunnen **hanteren** van moderne presentatietechnieken

### *interne organisatie, randvoorwaarden*

- kennis van en in staat zijn tot het **controleren van voorlichtingsactiviteiten van derden**, van andere afdelingen
- kennis van **public relations**
- kunnen **organiseren** van de eigen public relations

## 2 Competenties van NME-medewerkers voor de functie voorzieningen

Er zijn geen competenties expliciet genoemd voor de functie voorzieningen. Gesprekspartners zijn niet expliciet op deze functie ingegaan; onderdelen zijn impliciet bij 'educatie' aan de orde geweest.

### 3 Competenties van NME-medewerkers voor de functie activering

#### *vorm, inhoud*

- **planmatig** kunnen denken en te werk kunnen gaan ten behoeve van het **opsporen van witte vlekken**
- **ruimte kunnen creëren** in het **activiteitsaanbod** en inzien dat ook die ruimte (in informele sfeer) tot het totaal hoort wat het NME Centrum te bieden heeft
- kunnen afwegen of het wenselijk is op **individuele verzoeken** in te gaan dan wel **door te verwijzen** naar een andere instelling
- kunnen **analyseren van vragen** waar mensen mee aankomen, in de zin van onderscheid kunnen maken in vragen die zonder meer kunnen worden beantwoord en vragen waarop meer moet worden ingegaan
- kennis hebben van **activering en strategieën** om mensen, groepen, die nog niet actief zijn te bereiken, waaronder: hoe de groep - evt. via intermediairen - leren kennen.
- goed kunnen **luisteren, creatief zijn, kunnen samenvatten**
- beschikken over goede **didactische** vaardigheden

#### *doelgroep, intermediair*

- **tevreden** kunnen zijn met de **kleinere** doelen die een deel van de doelgroep stelt; niet de eigen waarden en normen voorop stellen en opleggen
- gericht kunnen zijn op **organisaties en intermediairen**
- op de hoogte zijn van **passende** intermediaire(n) organisaties
- op de hoogte zijn van de **werkwijze** van intermediaire(n) organisaties om te kunnen bepalen welke rol deze organisaties kunnen vervullen: zelf de activiteit uitvoeren, in een netwerk van organisaties de activiteit uitvoeren of intermediair zijn
- de **taal van de doelgroep** kunnen spreken
- kennis van en inzicht in **doelgroepen** en **waar** ze zich bevinden

#### *interne organisatie, randvoorwaarden*

- het kunnen doen van **vooronderzoek** om te weten te komen welke **nieuwe** groepen er bereikt dienen te worden voor dit specifieke doel.
- in staat zijn **buiten normale werktijden** te opereren; 's avonds en op zondag
- een uitnodigende persoon zijn met een **aimabele houding** als NME-medewerker
- het doel van activering als **motor** voor ogen kunnen en willen houden

## 4 Competenties van NME-medewerkers voor de functie onderzoek

### *vorm, inhoud*

- op de hoogte zijn van de **vindplaats** van **kwalitatieve en kwantitatieve gegevens**
- na kunnen gaan wat **kansrijke combinaties** van doelgroepen/onderwerpen/activiteiten zijn
- in staat zijn achter passende typen **programmeercycli** te komen

### *doelgroep, intermediair*

- kennen van de **interesses van doelgroepen** en doelgroepen in hun diverse rollen kunnen zien (als burger, ouder, werknemer bijv.), in het bijzonder om de juiste vraag uit te kunnen lokken
- na kunnen gaan wat **kansrijke combinaties** van doelgroepen/onderwerpen/activiteiten zijn
- gesprekken kunnen voeren met **vertegenwoordigers** van **doelgroepen**, met in het achterhoofd het **strategisch beleid** van de organisatie
- beschikken over een **vragende houding**

### *interne organisatie, randvoorwaarden*

- **strategisch, beleidsmatig** kunnen werken
- kunnen **formuleren** van een goede **onderzoeksopdracht**, waarbij onder onderzoek wordt verstaan: onderzoek, vooronderzoek, onderzoek op het niveau van planvorming en onderzoek naar de voorbereiding van activiteiten
- kunnen taxeren van een **onderzoeksopzet** die past bij het **beoogde type resultaten**
- kunnen hanteren van eenvoudige **doelgroeponderzoekregels**
- kunnen ontwikkelen en uitvoeren van een **tevredenheidsonderzoek** en een beeldvormingsonderzoek

## 5 Competenties van NME-medewerkers voor de functie ontwikkeling

### *vorm, inhoud*

- kunnen checken of het **materiaal** nog klopt
- kunnen nagaan of de **toonsetting** van het materiaal bij het beoogde publiek aanslaat
- het in staat zijn tot het **verbeteren van het vakgebied**, en bestaande activiteiten, zodanig dat tijdig wordt ingezien dat het vak als geheel of onderdelen ervan achterhaald zijn; in staat zijn tijdig de bakens te verzetten; ook als dat nog niet direct iets oplevert voor het eigen werk
- overzicht hebben over wat er **verder in het land** gaande is op ontwikkelingen van het vakgebied en onderdelen in het bijzonder
- het zich snel eigen kunnen maken van een **bepaalde filosofie, visie, kenmerken** om daar de essentie uit te kunnen halen ten behoeve van het ontwikkelen van werk, kunnen selecteren en relateren aan en vergelijken met het eigen werk en het vak in zijn geheel
- het kunnen **vertalen** van een bepaalde filosofie, visie, kenmerken in termen van wat er in opeenvolgende stappen en perioden gedaan moet worden
- nieuwe **trends** kunnen signaleren, kunnen plaatsen en zien waar klussen liggen (verkennen)
- **open staan** voor, gespitst zijn op en met volharding kunnen doordenken van nieuwe ontwikkelingen
- zowel in de **breedte** inzicht en overzicht hebben als het zich in **details** kunnen verliezen om tot nieuwe ontwikkelingen te kunnen komen
- rust hebben om **afstand** te kunnen nemen en ergens in kunnen duiken en reflecteren; van positie kunnen wisselen
- om kunnen gaan met drie met elkaar **conflicterende rollen**: het willen van vernieuwingen (dromer) die de praktijk niet toelaat (realist) en er desondanks tegenaan gaan (criticus)
- het beschikken over een **visie** die continu **bijgesteld** en getoetst moet kunnen worden, afhankelijk van externe en interne impulsen, zonder de eigen visie en missie te verliezen
- **flexibel** zijn en blijven, bereidheid hebben oude ideeën continu te toetsen en aan te passen, zonder zichzelf te verliezen
- **nieuwsgierig en weetgierig** zijn: alles willen weten, met behulp bijvoorbeeld van de adviezen van (categorieën) intermediairen op de plaats van het ontwikkelde concept, prototype, modellen, werkwijzen, concrete producten om tot adequate verdere ontwikkeling van bijvoorbeeld materialen te kunnen komen
- in staat zijn mondeling en schriftelijk **concepten en ideeën over te brengen** aan andere mensen, in een structuur kunnen plaatsen (is niet gelijk aan formeel nauwkeurig taalgebruik)
- **van niets**, lucht, signalen, **iets kunnen maken**, in termen van NME kunnen ombuigen, vertalen van dingen in procesmatige of productmatige zin waarmee iets kan gebeuren
- producten kunnen uitwerken op **activiteitsniveau**
- het kunnen ontwikkelen in **dialog** met de doelgroep, met inbegrip van 'terugmelding of de bedachte ontwikkeling goed is'
- het kunnen maken van een **lokale vertaalslag** van ontwikkelde processen of producten
- **ontwikkelde processen** of materialen zo goed **beleidsmatig** (-uitvoerend) kunnen **formuleren** dat die formulering gemakkelijk is te gebruiken voor de lokale situatie

### ***doelgroep, intermediair***

- het beschikken over **contacten** met mensen die aan het **ontwikkelen** zijn voor doelgroepen
- kennis hebben van de **stand van zaken** omtrent de ontwikkelingen met betrekking tot doelgroepen
- **open**, flexibele **houding** en brede oriëntatie op de maatschappij en de samenleving
- het ontwikkelen van een goed **netwerk** met mensen, intermediairen om te weten wat voor product ontwikkeld moet worden
- het kunnen ontwikkelen: **initiëren, organiseren, onderhouden**, van samenwerkingsverbanden die op diverse manieren vorm krijgen
- het kunnen onderhouden van **regelmatige** contacten

### ***interne organisatie, randvoorwaarden***

- het kunnen **organiseren** van een dialoog waarin wordt gepraat met mensen en barrières worden weggehaald
- **strategisch** kunnen denken om te kunnen weten waar het met betrekking tot het ontwikkelen naar toe gaat en wat zijn eigen belang daarin is; overzicht beleid en praktijk om te voorkomen dat er los van elkaar staande activiteiten worden ontwikkeld en hapklare brokken worden binnengehaald
- goed weten wat men kan en wat men aan de ander moet overlaten waardoor men zichzelf kan **profilieren** en een **betrouwbare** samenwerkingspartner is
- openstaan voor (de feedback van) de **eigen achterban** (eigen organisatie, vrijwilligers) om er voor te zorgen dat de ontwikkeling gemeenschappelijk wordt gedragen
- **gemeenschappelijk** kunnen ontwikkelen **als NME Centra** op voorwaarde dat ieder zijn of haar eigen deel uit de gemeenschappelijkheid kan halen waar hij of zij zijn voordeel mee kan doen voor de eigen situatie

## 6 Competenties van NME-medewerkers voor de functie stimulering

### *vorm, inhoud*

- stimulering kunnen zien als **onderdeel** van de programmeringscyclus, waarbij het natraject automatisch materiaal oplevert voor het vervolg
- het in stukjes kunnen **knippen** van een project (opdat men steeds op gezette tijden kan nagaan wat tot dan toe is bereikt)

### *interne organisatie, randvoorwaarden*

- inzicht hebben in de **mogelijkheden en onmogelijkheden** van het NME Centrum om de vraag die men als NME-werker bij de potentiële deelnemer oproept te kunnen beantwoorden

## 7 Competenties van NME-medewerkers voor de functie facilitering aan derden

### *vorm, inhoud*

- in het kader van **coördinatie/projectmanagement**: kunnen begeleiden van processen
- kunnen **stimuleren** tot deelnemen
- **op poten** kunnen **zetten** - in korte tijd - en afsluiten van de organisatievorm van het project
- weten hoe de **planning en de organisatie** van projectmanagement in elkaar steekt
- kunnen **afstemmen** van gezamenlijke (NME)doelen op werkwijzen
- inzicht hebben in en het kunnen benutten van **mogelijkheden** waarover gefaciliteerden beschikken, die deze in zich hebben

### *doelgroep, intermediair*

- inzicht hebben in **motieven** van deelnemers aan projecten, geïnteresseerd zijn in de doelgroep (die men tot nog toe niet wist te bereiken)
- kennis van de **cultuur** van diverse **organisaties**
- **contacten** kunnen **overhouden** aan het projectmanagement
- kunnen zoeken naar **samenwerking** (ten behoeve van versterking)
- **duidelijk** kunnen **maken aan derden** waarom ze al dan niet (op dat moment) gebruik kunnen maken van de faciliteiten van de NME instelling

### *interne organisatie, randvoorwaarden*

- weten waar de **grenzen** liggen tussen **goodwill kweken** bij organisaties en verworden tot zalenverhuurcentrum
- kunnen **delegeren**
- gebruik kunnen laten maken van **elkaars contacten** (netwerken) en activiteiten
- kunnen overzien van de **consequenties** die facilitering op de instelling hebben (uitstraling)
- beleidsmatig kunnen **beargumenteren** waarom en in het kader waarvan aan facilitering aan derden wordt gedaan

## 8 Competenties van NME-medewerkers voor de functie bemiddeling

### *vorm, inhoud*

- kunnen **netwerken**
- goed kunnen **luisteren**
- op de hoogte zijn van **leerkwalificaties**
- goed **mogelijkheden** kunnen aangeven

### *doelgroep, intermediair*

- zicht hebben op **netwerken en sleutelfiguren**
- beschikken over goede kennis van de **sociale kaart**
- beschikken over goede **contactuele eigenschappen**
- **klantvriendelijk** zijn

### *interne organisatie, randvoorwaarden*

- weten van zichzelf wat men **wel/niet kan**
- weet hebben waar men voor **is**
- weet hebben van de eigen **doelen**
- **abstract** kunnen denken



## 9 Competenties van NME-medewerkers voor de functie netwerken

### *vorm, inhoud*

- het **professioneel** kunnen (begeleiden van het) **opzetten en aanpakken** van **netwerken** en netwerkactiviteiten, in de zin van goede leiding, zorg voor de koffie en versturen van uitnodigingen
- het **inhoudelijk** kunnen begeleiden van netwerken
- kennis hebben van het **ontwikkelen** van een netwerk, in de zin van het hebben van een open oog voor de samenleving, wie daarin actief zijn en welke veranderingen zich daarin voordoen
- het kunnen **scheppen en gaande houden van (een open) sfeer** tijdens de netwerkbijeenkomsten waardoor deelnemers zich welkom en gewaardeerd voelen om wat ze meenemen
- het beschikken over en kunnen omgaan met een grote mate van **veranderingsbereidheid en flexibiliteit**, zonder dat dat ten koste gaat van de consistentie en adequate afhandeling van onderwerpen (niet steeds opnieuw hoeven te beginnen)
- kunnen **signaleren en oppakken** van, bijvoorbeeld van het tijdstip waarop nieuwe impulsen moeten worden toegevoegd (aan personen van buitenaf, geld)
- **enthousiast** zijn en kunnen enthousiasmeren
- kunnen benutten van **informele** bijeenkomsten
- kunnen **agenderen**, in de zin van weten wat op de agenda moet worden geplaatst
- kunnen opstellen van een **verborgen agenda** van zaken die niet formeel aan de hand zijn
- weten wat er **speelt** aan zaken die formeel **niet** aan de orde komen
- het hebben van een **visie op netwerken** en het kunnen bepalen van een strategie
- **open**, duidelijk zijn over wat men wil **bereiken** met of door de **ander**
- goed op de hoogte zijn van de **eigen doelen** die worden beoogd voor het netwerken
- kunnen stimuleren van deelnemers aan netwerken om **initiatieven** te ontplooiën ten behoeve van de (inhoudelijke) voortgang van de netwerken
- kunnen **onderhandelen** om een netwerk op te bouwen
- deelnemers inzicht kunnen bieden in wat het netwerk **deelnemers kan bieden** en wat men zelf dient bij te dragen, en dat men de opbrengst van het netwerk erkent en herkent
- deelnemers inzicht kunnen bieden in het zich **herkennen als deelnemer** aan dit netwerk
- deelnemers inzicht bieden dat een netwerk een **gezamenlijke**, horizontale, **activiteit** is en geen hiërarchisch bepaalde
- er voor zorgen dat **deelnemers betrokken blijven op elkaar** in de bijeenkomst

### *doelgroep, intermediair*

- weten **wie** men moet uitnodigen voor **eigen** activiteiten die voor een ander mogelijk interessant zijn (voor zijn netwerken)
- er voor zorgen dat deelnemers **betrokken raken** bij het netwerk
- kunnen taxeren wie binnen de organisatie de **aanspreekfiguur** is, wat iemand te bieden heeft
- het kunnen inschakelen van het **eigen netwerk** om dit netwerk te **vergroten**
- diverse netwerken kunnen hanteren **van hoog tot laag en weer terug** (gemeente-ambtenaren en buurtbewoners)
- **vooraf** kunnen taxeren van de groep of persoon **met wie men gaat praten** met het oog op het bereiken van bepaalde doelen
- zich kunnen **verplaatsen** in de ander: de ander moet weten wat hij aan de NME-er kan hebben

### **interne organisatie, randvoorwaarden**

- kunnen taxeren wanneer men met bepaalde organisaties moet **samenwerken**
- duidelijk kunnen verwoorden wat de **eigen producten zijn denkend vanuit de ander**, opdat die ander direct contact opneemt met een relevante vraag voor een activiteit
- strategisch kunnen denken en handelen met het oog op het **doel** van het netwerken en het **bijwonen** van bijeenkomsten (bijvoorbeeld tot uitdrukking komend in de keuze van een locatie; informeel dan wel formeel)
- kunnen onderscheiden van **soorten netwerken** en doelen waarvoor netwerken worden gebruikt en waarvoor aan de bezigheid netwerken wordt gedaan
- kennis hebben van de **eigen doelen** van het NME Centrum
- goed kunnen **luisteren**
- kunnen scheiden van **hoofd- en bijzaken**
- weten waar men **zelf goed** in is en wat men **van de ander** wil
- zich **schriftelijk en mondeling** goed kunnen uitdrukken
- kunnen **samenwerken en grenzen** kunnen zoeken en daarbij niet alleen de eigen voortreffelijkheid zien
- open, communicatief en nieuwsgierig zijn, in tegenstelling tot stug; **voorkomen** dat de ander een **blokkade** ten opzichte van de NME-er als persoon of vertegenwoordiger heeft
- houden van contact met **mensen**, duidelijk en diplomatiek zijn
- het kunnen opzetten en beheren van **professionele netwerken** (bijvoorbeeld met behulp van relatiemanagement, systemen van bestandsbeheer (met behulp van informatietechnologie)

## 10 Competenties van NME-medewerkers voor de functie beleid

*Opmerking: Bij deze functie staan competenties genoemd die niet alleen passen bij de functie beleid zoals wij deze hebben omschreven, maar in principe bij alle functies zijn onder te brengen (denk aan beleidsmatig denken en werken), en in het bijzonder bij de functie voorwaarden scheppen. We zetten de competenties toch hier bij elkaar omdat ze strikt genomen niet ook horen bij wat wij onder de functie beleid verstaan. Dat betekent niet dat de functie beleid zoals wij die hebben benoemd niet apart hoeft te worden onderscheiden. Voor de zuiverheid van het werk hechten we er juist aan, op het moment dat de term 'beleid' wordt gehanteerd, na te gaan in welke betekenis 'beleid' wordt gebruikt.*

### **vorm, inhoud**

- **strategisch** kunnen denken (doelen en middelen uit elkaar kunnen houden), **beleidsmatig** en in beleidstermen kunnen denken (goede keuzes kunnen maken, in opties op lange termijn kunnen werken)
- kunnen denken in termen van **scenario's**
- kennis van de ontwikkelingen in de landelijke, lokale en regionale **samenleving**, in het eigen vakgebied en van kansen voor en bedreigingen in de eigen organisatie
- ontwikkelingen in de samenleving, het eigen vakgebied en kansen en bedreigingen in de eigen organisatie kunnen **vertalen** naar de eigen doelen, doelgroepen, onderwerpen en te kiezen partners (kunnen aansluiten bij lokale (beleids)punten)
- **beleidsnota's** op waarde kunnen schatten; hoofd- en bijzaken kunnen onderscheiden
- kennis van het verloop van beleids**processen**, in het bijzonder van (lokale) politieke formele en informele besluitvorming
- kennis van en inzicht in **machtsstructuren**
- invulling kunnen geven aan **onderhandelingsprocessen**, bijvoorbeeld weten wanneer er sprake is van een achterhoedegevecht
- inzicht hebben in **besluitvormingsprocessen** (voorbereiding, uitvoering)
- kunnen **handelen** in besluitvormingsprocessen
- beschikken over (diplomatieke) vaardigheden op het terrein van **vergader- en discussietechniek**, kunnen onderhandelen
- beschikken over een **beminnelijke, flexibele, charismatische uitstraling**, zonder te vergeten wat je wilt bereiken
- kennis van **beleidsfasen** van ontwikkeling en -instrumenten en -methoden (bijv. inspraak, participatie, coproductie)
- kunnen begeleiden bij en uitvoeren van (natuur- en milieu)**beleidsplannen**
- kunnen **begeleiden** van beleidsprocessen
- het kunnen **ontwerpen van processen** (als procesarchitect) met bijbehorende middelen die zorgen voor beleidsuitvoering
- weten welk **geheel aan organisaties** nodig is bij het ontwikkelen en uitvoeren van beleidsprocessen
- analytisch vermogen om **beleidsproblemen** te kunnen analyseren
- kunnen bewerkstelligen van het **inzicht dat de doelgroep een probleem** heeft
- **schriftelijke en mondelinge** uitdrukkingsvaardigheid
- goede **besluiten** kunnen nemen en **knopen** durven doorhakken

### **doelgroep, intermediair**

- kunnen **lobbyen**, contacten op de juiste wijze kunnen hebben en onderhouden
- beschikken over **invoelingsvermogen** voor de **politiek**
- onderhouden van **netwerken**
- kennis hebben van (externe) **organisaties** nodig bij het opzetten, uitvoeren en bewaken van beleidsprocessen

### **interne organisatie, randvoorwaarden**

- **flexibel** kunnen denken
- kennis van (de procedurele gang in) de **interne of gemeentelijke** organisatie (ambtenarenapparaat, financiële afdeling)
- kunnen creëren van **commitment** bij relevante personen in de organisatie
- het kunnen **beschrijven** van beleidsprocessen
- weten **afdwingen van gezag** om beleidsprocessen te kunnen begeleiden

## 11 Competenties van NME-medewerkers voor de functie organisatie

### *vorm, inhoud*

- kunnen **benoemen en aangeven** van de voor- en nadelen van de organisatie(vorm) in relatie tot de bestaande situatie
- kunnen nagaan, greep kunnen krijgen op **hoe** een organisatie er **uitziet**
- het **klantgericht**, op een voor de klant zichtbare manier, kunnen **benaderen** van de klant bij het afwegen van voor- en nadelen van de organisatie

### *doelgroep, intermediair*

- kennis van de **activiteiten en de omgeving** van de instelling: wie tot de mogelijke partners en het netwerk behoort

## 12 Competenties van NME-medewerkers voor de functie maatschappij/platform

### *vorm, inhoud*

- kennis van **nieuw in te zetten** ontwikkelingen op het terrein van bestuurlijke beleidsontwikkelingen, in het bijzonder van interactieve beleidsvorming
- kennis van ontwikkelingen op het gebied van de **ruimtelijke ordening**
- **adviesvaardigheden**, in de zin van in staat zijn de goede vragen te stellen
- beschikken over **algemene kennis**
- kennis van de **dominante typen leerprocessen** in de samenleving (momenteel de economische)
- weten welke **keuzes** een NME Centrum (als beroepsveld) maakt
- weten wat men als NME-er wordt verondersteld te weten van de **keuzes** voor een NME Centrum: op de hoogte zijn van de belangrijke debatten binnen het NME-veld en daarbinnen keuzes kunnen maken (op macro- meso- en microniveau)
- het eigen werk en dat van het NME Centrum kunnen **plaatsen in de maatschappelijke omgeving**
- zelf de **discussie** kunnen entameren, kunnen interveniëren in het debat, argumenten kunnen wegeen, kunnen beargumenteren
- **weet** hebben van wat het werkveld van NME Centra heeft gedaan om de **eigen deskundigheid op peil** te houden, om grote thema's bij te houden
- weet hebben waar mogelijke **leemtes** zitten en waar men als werker affiniteit mee heeft, waar men als werker aansluiting vindt bij het landelijk debat, hetgeen veronderstelt **zicht op gremia**, weet hebben van **structuur**, van **algemene** en **specifieke interesses van de burger**
- het kunnen **organiseren** van het **gesprek**
- **contextbewust** zijn, in de zin van zich bewust zijn van de eigen **maatschappelijke rol** en positie: weten **wat er speelt** en dat kunnen **vertalen** naar activiteiten, middelen en programmering

### *doelgroep, intermediair*

- weet hebben van de eigen **opdrachtgevers** en de eigen **klanten**
- bij kunnen blijven bij de **manier van denken van deelnemers** en op de hoogte blijven van wat de deelnemers er van weten en hoe ze het onderwerp onderzoeken

### *interne organisatie, randvoorwaarden*

- vaardigheden ten aanzien van **acquisitie** voor het verwerven van commerciële opdrachten: hoe men bij een organisatie binnenkomt, offertes opstelt en acquisitiegesprekken voert
- het NME Centrum als **bedrijf** kunnen runnen
- weet hebben van de **functie van het eigen centrum** en **hoe** men als NME-er **daarbinnen** zou kunnen functioneren
- het kunnen maken van **beleidsplannen**; accenten kunnen leggen en kunnen verantwoorden
- het kunnen **positioneren** van de beroepskrachten met wie men werkt
- kunnen nemen van **initiatieven**
- het kunnen inzetten van een **beleidsplan** en dat beleidsplan kunnen **omzetten** in een deskundigheidsplan

### **13 Competenties van NME-medewerkers voor de functie cultuur**

Deze functie is door een van de gesprekspartners aan de orde gesteld. Deze persoon heeft als opvatting dat het overbodig is 'cultuur' apart van educatie te benoemen. Dit houdt in dat er dan geen aparte competenties zijn te onderscheiden, resp. competenties zijn te onderscheiden die van educatie verschillen.

## 14 Competenties van NME-medewerkers voor de functie recreatie

### *vorm, inhoud*

- een relatie kunnen leggen tussen **spannende** dingen en/voor **verschillende doelgroepen**
- het kunnen gebruiken van kunstzinnige, educatieve en recreatieve **middelen**
- op de hoogte zijn van wat **plezier en vermaak** zijn in relatie tot **natuur** en wat er leuk aan is

### *doelgroep, intermedair*

- weten wanneer doelgroepen **tevreden** zijn
- indien vrijwilligers worden ingezet: het kunnen **begeleiden** van **vrijwilligers**

### *interne organisatie, randvoorwaarden*

- kunnen **programmeren**
- **projectmatig** kunnen werken
- het werk **inzichtelijk** kunnen maken
- het kunnen **vormgeven** van projecten waarbij anderen zijn betrokken
- het apart kunnen **benoemen** van educatieve en recreatieve doelstellingen

## 15 Competenties van NME-medewerkers voor de functie zorg

### *vorm, inhoud*

- kennis van de **normatieve** aspecten van zorg
- de **grens** kunnen maken tussen **educatie en therapie** om te kunnen bepalen wat tot het werk van NME Centra behoort en wat niet (meer)

### *interne organisatie, randvoorwaarden*

- kennis hebben van zorg voor, in de betekenis van het **omgaan van mensen met elkaar** in de termen van NME Centra



## 16 Competenties van NME-medewerkers voor de functie internationaal

### ***vorm, inhoud***

- kunnen bepalen wat de **reikwijdte** van het NME Centrum is
- kennis hebben van **landelijke** ontwikkelingen
- weten wat er **reëel** wordt **verwacht** van een NME Centrum en van wat op provinciaal niveau wordt gedaan

### ***doelgroep, intermediair***

- op de hoogte zijn van wat **anderen** op dit gebied doen en wat men mag verwachten wat de ander doet
- op de hoogte zijn van **bestaande initiatieven** op dit terrein (van anderen)
- het kennen van de **sociale kaart**, bijvoorbeeld om de eigen activiteiten te kunnen afstemmen

### ***interne organisatie, randvoorwaarden***

- kennis van **fondsenwerving**
- een **reële afweging** kunnen maken over of men het wil doen en zo ja, wie binnen de organisatie deze functie vervult

## 17 Competenties van NME-medewerkers voor de functie voorwaarden scheppen

### *vorm, inhoud*

- kunnen **managen**, nadat is **gekozen** voor managen
- kunnen managen van **ingewikkelde** processen
- onderscheid kunnen maken tussen **inhoud en beheer**
- kunnen **delegeren** (van inhoudelijke zaken)
- het kunnen hanteren van een **veranderingsstrategie** ten aanzien van de acceptatie van managementmethoden
- het kunnen hanteren en expliciteren van een **sturingsfilosofie**
- het kunnen hanteren van een **veranderingstraject** in een veranderingsstrategie qua organisatie en management, met als sleutels voor de strategie: open communicatie en respect
- beleidsmatige ontwikkelingen kunnen **volgen en vertalen** naar NME-activiteiten
- kunnen herkennen van ontwikkelingen als **kansrijk** of minder kansrijk voor het eigen werkveld
- beleidsmatige ontwikkelingen **in gang** kunnen zetten
- **projectmatig** kunnen werken
- **strategische** besluiten kunnen nemen om methodes zo in te richten dat ze zo goed mogelijk in staat zijn de doelstelling(en) van de instelling realiseren

### *doelgroep, intermediair*

- in staat zijn tot het creëren van **draagvlak voor management**
- kennis hebben van het **politieke en maatschappelijke krachtenveld**, bedrijfsleven, recreatie-ondernemers
- kunnen **opereren** in het politieke en maatschappelijke krachtenveld, met bedrijfsleven en recreatie-ondernemers

### *interne organisatie, randvoorwaarden*

- **planmatig** kunnen **denken**
- **planmatig** kunnen **werken**
- **resultaatgericht** kunnen **denken**
- **resultaatgericht** kunnen **zijn**, met als punt van aandacht: hoe moet aan implementatie (doorwerking) worden gewerkt
- in staat zijn **al doende** te ontwikkelen
- kunnen onderscheiden van inhoudelijke, **eigen** (persoonlijke, de afdeling of de politiek betreffende) en **organisatorische** (het beleid van de organisatie betreffende) doelen als naast elkaar staand
- kunnen vaststellen van **kwaliteitsparameters** voorafgaande aan de activiteit
- kunnen onderkennen **voor wie en welk doel** men activiteiten organiseert en welk doel/welke missie men als organisatie heeft
- kunnen genereren van een **derde-geldstroom** (contractactiviteiten)
- kunnen **mobiliseren** van samenwerkingspartners, doelgroepen om de eigen instelling, natuur en milieu, een plek te geven
- in staat zijn een goede **relatie** te onderhouden met de politiek, ambtenaren, financiers
- voor een topmanager geldt dat hij een **politiek dier** moet zijn
- kennis van **financieel beheer**, waaronder (product)begrotingen
- kunnen opstellen van **realistische** begrotingen
- afhankelijk van het **type** centrum overeenkomstig een beleidsstrategie kunnen handelen:

voor type **NME Centrum als trekpleister** geldt:

- zich sterk op de omgeving, dus **extern**, kunnen **oriënteren**
- **snel en flexibel** kunnen organiseren
- snel een aanbod kunnen doen dat **onmiddellijk succesvol** is
- beschikken over **tactische** eigenschappen
- **projectmatig** kunnen (samen)werken en afstemmen

voor type **NME Centrum als deel van de omgeving** geldt:

- snel kunnen **aansluiten** op de ontwikkelingen in de **omgeving**
- kunnen **netwerken**: kunnen opzetten en onderhouden van een netwerk
- over kennis kunnen en willen beschikken ten aanzien van **franchisemanagement**

voor type **NME Centrum als winkel** geldt:

- **procesmatig** kunnen werken
- beschikken over **logistieke** kwaliteiten
- **creatief** kunnen zijn
- in verhouding meer op het gebied van **milieu** kunnen werken

voor type **NME Centrum als kantoor** geldt:

- kunnen aansturen van een **derdelijnsorganisatie** (op provinciaal, interregionaal niveau)
- goed en intensief kunnen **samenwerken** met **veel** organisaties
- oog hebben voor **vrijwilligersinitiatieven** en voor faciliteren
- kunnen **delegeren** van een deel van het werk
- kunnen managen van een **programma**, met een beheers- en strategische component

## Bijlage 5

### De lerende organisatie

In het navolgende geven we in het kort enige achtergrondinformatie, in het bijzonder over specifieke begrippen ten aanzien van '**de lerende organisatie**'. We baseren ons daarbij op de theorievorming van Argyris en Schön. Deze onderzoekers hebben samen en elk afzonderlijk gepubliceerd over handelingsleren, reflexief leren en over professionele werkers in het kader van 'de lerende organisatie'. Voor de toelichting op 'de lerende organisatie' maken we gebruik van het boek dat ze samen schreven: Argyris, Chr., and D. Schön (1978). *Organizational learning: a theory of action perspective*'.

#### algemene uitgangspunten

Algemene uitgangspunten van Argyris and Schön die daarmee ook relevant zijn voor 'de lerende organisatie', zijn de volgende:

1. Alle mensen - niet alleen professionele werkers - moeten **bekwaam** worden tot **handelen** en tegelijkertijd in het **reflecteren** op dit handelen om er van te leren.
2. Elke **bewuste handeling** heeft een **cognitieve oorsprong** die normen, strategieën en veronderstellingen of modellen ten aanzien van de wereld weerspiegelen. Het gaat om het actief vormgeven, toetsen en herstructureren van een bepaald soort kennis. Menselijk handelen en menselijk leren kan worden geplaatst in de bredere context van weten.

#### 'espoused theory' en 'theory-in-use': zeggen en doen

Een belangrijk onderscheid van Argyris and Schön is het onderscheid in de theorie die met de mond wordt beleden, door hen genoemd de '**espoused theory**' en de theorie die in gebruik is; dat wat men in werkelijkheid doet, de zogenaamde '**theory-in-use**'. Als iemand wordt gevraagd hoe hij/zij zich in een bepaalde situatie gedraagt, geeft hij normaal gesproken een antwoord in de vorm van de 'espoused theory'. Dat is de handelingstheorie die hij voorstaat en die hij gebruikt in zijn communicatie met anderen. De theorie die zijn handelen in feite stuurt is de 'theory-in-use' die al dan niet overeenstemt met de 'espoused theory'.

#### leren van individuen en organisaties

Op de direct waar te nemen **feitelijke** gedragingen kunnen vervolgens de vorm te geven modellen van handelingstheorieën die interpersoonlijk gedrag sturen worden gebaseerd. Deze modellen kunnen worden gekoppeld aan de capaciteit van typen leren in de beroepspraktijk.

Deze denktrant ten aanzien van **individuen** wordt toegepast bij het probleem van het begrijpen van leren van **organisaties**. Ook organisaties hebben handelingstheorieën die **informer** over hun handelingen, 'espoused theories', en theorieën die ze **in gebruik** hebben en die zijn af te leiden uit hun direct waarneembaar gedrag.

Organisatielernen kan op die manier worden opgevat als het toetsen en opnieuw vormgeven van organisatie-handelingstheorieën. De invloed van modellen van handelingstheorieën op de capaciteit van typen leren kan in de context van de organisatie en van die van het individu worden beschouwd. Daarbij is het **niet** zo dat het leren van organisaties **in de letterlijke zin** van het woord moet worden opgevat. Organisaties herinneren zich niets, denken of leren niet. Als er wordt gesproken over handelingstheorieën van organisaties, moet er duidelijkheid zijn over wat daarmee wordt bedoeld en hoe dit zich onderscheidt van en is te verbinden met individueel handelen.

## een organisatie

Als we het hebben over een organisatie, hebben we het over een overheid, instelling of een taaksysteem. Daarbij komt dat een organisatie een handelingstheorie is: een **cognitief** door individuele leden **ondernomen** en **kunstmatig** product op basis van individuele beelden en publiek gedeelde voorstellingen van de organisatie.

In een organisatie zijn het de individuen die besluiten en handelen, maar ze doen deze zaken voor het collectief, met inachtneming van regels op het gebied van besluitvorming, delegeren en lidmaatschap. Als de leden van een collectief zulke regels hebben vastgelegd, hebben ze zich georganiseerd. Dit vastleggen van regels hoeft geen bewust, formeel proces te zijn. Belangrijk is dat het gedrag van de leden wordt gestuurd door de regels, die ook in de vorm van stilzwijgende afspraken kunnen voorkomen. Zo lang er continuïteit is in de regels die het gedrag van de individuen sturen, zo lang zal de organisatie blijven bestaan, zelfs als er leden komen en gaan. Van belang is dat het nu mogelijk is relevante criteria op te stellen voor het construeren van een 'theory-in-use'. Deze wordt afgeleid van de waarneming van organisatiegedrag, dat wil zeggen: besluiten en handelingen.

## strategieën, normen en veronderstellingen

Als een verzameling mensen begint besluiten te nemen en te handelen op permanente basis, wordt het een instrument voor voortdurend collectief handelen, een instelling.

Over het algemeen is het werk van een instelling een **complexe** taak die **voortdurend** moet worden uitgevoerd. Het taaksysteem van de instelling is een **patroon van rollen** die met elkaar verbonden zijn en een **ontwerp voor werk** en arbeidsdeling. Een instelling, bijvoorbeeld een industriële onderneming of een overheidsdienst, is de oplossing van een probleem. Het is een strategie om een complexe taak uit te voeren die **ook op andere manieren** uitgevoerd **had** kunnen worden.

Als voorbeeld wordt een suikerraffinaderij genomen. Een suikerraffinaderij kan een antwoord zijn op de volgende vragen:

1. Wat is de beste manier waarop rietsuiker kan groeien en kan worden geoogst?
  2. Hoe kan de suiker het beste worden verspreid en op de markt worden gebracht?
- Op ieder van deze vragen is de organisatie een antwoord.

De manier waarop de rietsuiker groeit, geeft bepaalde **strategieën** aan (voor bewerking van het land, oogsten en vruchtbaar maken), bepaalde **normen** (voor productiviteit, kwaliteit, het gebruik van arbeid) en bepaalde **veronderstellingen** (over de resultaten die worden verwacht van de diverse bewerkingspatronen). Deze normen, strategieën en veronderstellingen die in de praktijk van de raffinaderij zijn ingebed, vormen de **handelingstheorie** voor het groeien van de rietsuiker. Er zijn vergelijkbare handelingstheorieën voor de manier waarop de onderneming zijn producten verspreidt en op de markt brengt (als antwoord op vraag 2).

Alles samen gaat het om handelingstheorieën voor het bereiken van **doelen** van de onderneming. De, instrumenteel genoemde, handelingstheorie is een **complex** systeem van waarden, normen en strategieën, met inbegrip van communicatie- en controlepatronen. Ook regels voor collectieve besluitvorming en collectief handelen van organisaties hoeven niet expliciet te zijn. Formele documenten van de organisatie, zoals functie-omschrijvingen, beleidsuitgangspunten enz. geven vaak een handelingstheorie weer die de 'espoused theory' is en die strijdig is met de 'theory-in-use' zoals die uit het waarnemen van feitelijk gedrag naar voren komt.

## leren van leden van de organisatie en de theory-in-use

De leden van de organisatie leren in een **continu** organisatieproces in een organisatie die evolueert: sommige kenmerken blijven gelijk en sommige veranderen in de loop van de tijd. Om de 'theory-in-use' van een organisatie te ontdekken, moet de praktijk van de organisatie worden bestudeerd: de voortdurende uitvoering van het taaksysteem zoals

die uit het regelgeleide gedrag van de leden naar voren komt, met de blik van buiten (extern). Als leden hun taken overeenkomstig hun organisatie uitvoeren, vertonen ze ook een soort kennis. Deze kennis vertegenwoordigt de **interne** 'theory-in-use'. Elk lid van de organisatie vormt zich een **eigen** beeld van de 'theory-in-use' van het geheel. Dat beeld is altijd **incompleet**. Een organisatie vormt haar theory-in-use in dit voortdurende samengaan en mengen van beelden van individuen van zichzelf en van anderen, van de eigen activiteit in de context van collectieve interactie. Daarnaast lijkt een organisatie op een organisme waarvan elke cel een bepaald, gedeeltelijk, veranderend beeld van zichzelf met betrekking tot het geheel is. De praktijk van de organisatie is gebaseerd op die beelden. 'Organisatie' is een kunstmatig product van individuele, de organisatie vertegenwoordigende, manieren. Het zoeken naar organisatie**leren** betreft dus geen statische eenheden die organisaties worden genoemd, maar een **actief proces** van organiseren dat een cognitieve onderneming is. Individuele leden zijn voortdurend betrokken bij pogingen de organisatie te kennen en zichzelf in de context van de organisatie te kennen. Hun voortdurende pogingen hun kennis op te sporen en te toetsen vertegenwoordigen op hetzelfde moment hun object van onderzoek. **Organiseren is reflexief onderzoek.**

### **leren en veranderen**

Individuele leden van de organisatie veranderen de voorstellingen en beelden van de organisatie voortdurend. Ze brengen verandering in de 'theory-in-use' van de organisatie. Niet alle veranderingen zijn echter als leren te kwalificeren. Men kan zijn enthousiasme voor het werk verliezen, contacten met anderen kunnen verslappen en men kan de organisatie verlaten waardoor veel waardevolle informatie wordt meegenomen. Ook veranderingen in de omgeving van de organisatie, zoals een achterblijvende vraag naar een product, kunnen de normen van de organisatie ondermijnen.

### **'single-loop' leren**

Leden van de organisatie reageren op veranderingen in de interne en externe omgeving van de organisatie door tekortkomingen op te sporen die ze kunnen corrigeren om de centrale kenmerken van de 'theory-in-use' van de organisatie te handhaven. Het vermogen van de organisatie om stabiel te blijven in een veranderende context wijst op een type leren. Dit type leren wordt **'single-loop'** leren genoemd. Er is sprake van een **enkelvoudige** terugkoppelingslus die opgespoorde **resultaten van handelen** verbindt met **organisatiestrategieën en veronderstellingen** die zijn gewijzigd om de uitvoering van het werk **binnen het bereik** te houden van de normen die de organisatie heeft gesteld. De **normen zelf** blijven **onveranderd**.

### **de actor als sleutelbegrip voor leren**

Er kan een onderscheid worden gemaakt tussen individueel leren en het leren van organisaties. Het belangrijkste sleutelbegrip voor dit onderscheid is **actor**. Net zoals individuen de actoren van het handelen van organisaties zijn, zijn ze actoren voor het leren van organisaties. Het leren van organisaties doet zich voor als individuen handelen vanuit hun beelden en voorstellingen die het overeenkomen of het missen van de resultaten met de verwachtingen op het spoor komen. Deze bevestigt of ontkennt hun 'theory-in-use' van de organisatie. In het geval van ontkenning verschuiven individuen van het opsporen naar het bijsturen van een tekortkoming. Het bijsturen van een tekortkoming neemt de vorm van onderzoek aan. De lerende actoren moeten de bronnen van hun tekortkoming ontdekken - ze moeten tekortkomingen toeschrijven aan strategieën en veronderstellingen in de bestaande 'theory-in-use'. Ze moeten nieuwe strategieën verzinnen om hun tekortkomingen bij te sturen, gebaseerd op nieuwe veronderstellingen. Het **bijsturen van tekortkomingen** is, anders gezegd, een **complexe leercyclus**. Wil het leren van organisaties optreden, dan moeten de

ontdekkingen etc. van de actoren worden opgeslagen in het geheugen van de organisatie. Ze moeten worden opgenomen in de individuele beelden en de publieke voorstellingen van de 'theory-in-use' vanwaaruit individuele leden vervolgens handelen. Als dat opnemen niet gebeurt, hebben de individuen geleerd maar de organisatie niet. Het leren van organisaties vindt niet plaats zonder individueel leren. **Individueel** leren is een **noodzakelijke** maar **onvoldoende** voorwaarde voor het leren van organisaties. Het leren van organisaties is een proces waarbij het **gezamenlijke** onderzoek van individuele leden de intermediair vormt.

### 'double-loop' leren

Organisaties zijn voortdurend betrokken bij transacties met hun **interne** en **externe omgeving**. De reacties nemen de vorm van het opsporen en bijsturen van tekortkomingen aan. 'Single-loop' leren is voldoende als het bijsturen van de tekortkoming kan optreden door het veranderen van strategieën en veronderstellingen **binnen** een **constant** kader van **normen** van uitvoering. Dit heeft te maken met de doelgerichtheid van de organisatie.

In sommige gevallen vereist het leren van organisaties een leercyclus waarin de **normen van de organisatie zelf worden gewijzigd**. De leden van de organisatie moeten er achter komen dat de **norm in strijd** is met de doelen van de organisatie. Dit betekent dat de norm veranderd moet worden, waarbij hoogstwaarschijnlijk ook de bijbehorende strategieën en veronderstellingen moeten worden aangepast. Dit type leren heet '**double-loop**' leren. Het gaat daarbij om een **dubbele** terugkoppeling die de opsporing van de tekortkoming niet alleen verbindt met de strategieën en veronderstellingen voor doelgerichte uitvoering van het werk maar **ook** met de normen zélf die doelgerichte uitvoering omschrijven. In 'double-loop' leren van de organisatie komen **onverenigbare eisen in de 'theory-in-use'** op een kenmerkende manier tot uitdrukking in een **conflict** tussen leden en groepen in de organisatie. De organisatie is in deze zin een medium voor het vertalen van onverenigbare eisen in interpersoonlijke conflicten en conflicten tussen groepen. Met 'double-loop' leren worden die soorten van onderzoek van de organisatie benoemd die onverenigbare normen van de organisatie oplossen door nieuwe prioriteiten te stellen en **normen opnieuw te wegen** of door normen **zelf opnieuw vorm te geven**, samen met **bijbehorende strategieën en veronderstellingen**.

## Bijlage 6

### Lijst met namen van deelnemers aan de gespreksronden

*Geïnterviewden, deelnemers aan de workshops in kasteel Groeneveld en/of aan het rondetafelgesprek in Rotterdam, De Esch*

dhr	E. van der Aa	NCDO
dhr	B. van Beek	KPC Den Bosch
mw	T. van den Berg	Hogeschool van Amsterdam, afd. culturele en maatschappelijke vorming
mw	M. van der Bie	SME Milieuadviseurs Utrecht
dhr	H. Blanken	NovioConsult
mw	L. Blok	Milieucommunicatie gemeente Zoetermeer
mw	I. Boerbank	Amsterdam Noord, afdeling NME
dhr	H. Breukink	Afdeling Milieu gemeente Hengelo
dhr	G. Burggraaf	Dienst Stadsbeheer, afd. Milieucommunicatie, Den Haag
dhr	F. van Bussel	Centrum voor NME Zeist
dhr	F. Darlang	NME Haarlemmermeer
dhr	P. Duizer	Bezoekerscentrum De Hoep, Castricum
mw	Th. van den Elskamp	Centrum voor NME Almere
dhr	N. van Esterik	Centrum NME Haarlem
dhr	F. Fokkert	Milieu Educatie Centrum Ede
mw	E. van Gils	Milieucommunicatie gemeente Zoetermeer
mw	L. Haafkens	Amsterdams NME Centrum
mw	E. van den Hoek	Dienst Recreatie Rotterdam, NME
mw	J. de Jongh	Consulentschap NME Noord-Holland
dhr	G. Jongstra	Rijkshogeschool IJsselmeer, afdeling Milieukunde
dhr	J.D. Kievit	NME Gouda
dhr	T. Kisjes	Centrum NME Zaanstreek
dhr	G. Koning	Amsterdam Noord, afdeling NME
dhr	A. de Koning	Consulentschap NME Gelderland
dhr	Th. Kuijpers	Dienst Stadsbeheer, afd. Milieucommunicatie Den Haag
mw	A. van Leeuwen	Consulentschap NME Zuid-Holland
dhr	T. van der Ley	Schoolbiologisch Centrum Het Groene Wiel Wageningen
mw	R. de Ligt	Consulentschap NME Zeeland
dhr	M. van Loosdrecht	Amsterdams NME Centrum
mw	R. Lucassen	IVN, Bureau NME Diensten
dhr	R. Maarschall	Consulentschap NME Noord-Holland
dhr	Chr. Maas Geesteranus	Informatie- en Kenniscentrum (IKC)
mw	M. Margadant	LU Wageningen, NME
dhr	O. Mennema	Dienst Stadsbeheer, afd. Milieucommunicatie, Den Haag
mw	V. Musch	NJMO
mw	D. Nauta	Landelijk Centrum Opbouwwerk/Lamigo Zwolle
dhr	H. Nuiver	Licht en Gadella Leiden
dhr	H. Nijhof	NME Enschede
dhr	J. Püttmann	Centrum NME Haarlem
dhr	R. van Raaij	Dienst Recreatie Rotterdam, NME
dhr	B. Roelofs	Kinderboerderij Hagerhof Venlo
dhr	P. de Roode	Dienst Water en Milieu provincie Zuid-Holland
dhr	B. Seinen	Amsterdam Noord, afdeling NME
dhr	D. Shepherd	Centrum NME Maastricht en Mergelland
mw	H. Sio	Dienst Milieu en Recreatie Amstelveen
mw	J. Vink	Dienst Milieucommunicatie gemeente Utrecht
dhr	J. Walter	Educatieve dienst Kasteel Groeneveld
mw	M. Wester	Natuur en Milieu Overijssel
mw	A. Wulffraat	Dienst Recreatie Rotterdam, NME
mw	B. Wijffels	Stichting Reinwater Amsterdam
dhr	J. Wijsman	Inspectie van het Onderwijs Den Bosch



## Bijlage 7

### Begrippenkader van de matrix.

#### Uit: 'Naar een NME Centrum van de toekomst'

### Begrippenkader van de matrix

Ingrediënten van de **matrix** voor een multifunctioneel NME Centrum van de toekomst: functies, doelgroepen, activiteiten en faciliteiten (ruimten).

#### *Het begrip NME Centrum*

Het centrum betreft een **lokaal** centrum met **uitvoerende** en **ondersteunende** activiteiten ten behoeve van de doelgroep. Onder doelgroep vallen ook NME-medewerkers. Het centrum heeft een dusdanige omvang en kwaliteit dat het zelfstandig kan functioneren.

Het NME Centrum kan gebruik maken van projecten die ontwikkeld zijn op tweedelijns niveau en waarvan de werkers in het NME Centrum in staat zijn die toe te snijden op de eigen situatie.

Het NME Centrum voorziet een stadsdeel, en heeft daarbij geen of slechts een beperkte stadsdeelovertijgende functie.

#### *Het begrip 'multifunctioneel' houdt in:*

1. Het NME Centrum dient de **breedte van NME/NMC** te dekken.
2. Het NME Centrum is bestemd voor **divers** gebruik betreffende activiteiten, doelgroepen en organisatorische verbanden.

Meer in het bijzonder houdt 'multifunctioneel' in:

3. Nu eens geschikt voor de ene, dan weer (geschikt te maken) voor de andere activiteit maar niet voor het plaatsvinden van activiteiten tegelijkertijd.
4. Geschikt voor een diversiteit aan activiteiten die **naast** elkaar in een bepaalde (binnen- of buiten) ruimte plaatsvinden. Bij voorbeeld een thematuin (met heemtuint, kruidentuint etc.); een avonturentuint (met plukweide, veldwerkactiviteiten en buurtnatuurtuint) of een informatiecentrum met leeshoek.

Uitgangspunt voor een NME Centrum van de toekomst is dat een dergelijk centrum voor NME zich in principe met natuur- en milieu educatie en met natuur- en milieu communicatie bezighoudt, als twee gelijkwaardige taken.

#### *Natuur- en Milieu Educatie*

Onder NME wordt het volgende verstaan: 'Het organiseren van leersituaties en het daarin vergroten van inzicht in en betrokkenheid bij, ecologische verbanden en processen die tot verstoringen en aantastingen van de omgeving leiden. Daarbij wordt aandacht geschonken aan mogelijkheden om opgedane kennis in het dagelijks leven toe te passen (Nota NME, een meerjarenvisie, 1988).

Bij NME staan twee bedoelingen centraal:

1. NME is gericht op duurzaamheid van de natuur en de natuurlijke bestaansbronnen en is gericht op handelen, gezien de huidige aantasting van natuur en milieu; en
2. NME is gericht op persoonsvorming en menswording, waarbij het leerproces erop gericht moet zijn mensen in staat te stellen in vrijheid voor een bepaald gedrag te

kiezen. Blinde dressuur noch manipulatieve beïnvloeding van houding en gedrag beantwoorden aan het begrip 'educatie'.

#### *Communicatie en voorlichting*

Onder 'voorlichting' wordt verstaan: een vorm van systematische communicatie (naast bij voorbeeld 'public relations') die tot doel heeft mensen in staat te stellen zich door de toename van kennis meningen te vormen of bewust en autonoom besluiten te nemen met betrekking tot een concreet probleem. De term 'communicatie' dient in deze omschrijving neutraal te worden opgevat, als iets waarvan in het verkeer tussen mensen altijd sprake is. Overheidsvoorlichting kan zowel vanuit het perspectief van de burger als vanuit het perspectief van de overheid worden bekeken.

De interactie tussen overheid en bevolking kan verschillende vormen aannemen, onder meer door middel van 'communicatie' als beleidsinstrument, hetgeen meer inhoudt dan louter voorlichting. Communicatie als beleidsinstrument van de overheid wordt gekenmerkt door uitwisseling van kennis en informatie tussen de autoriteiten en de actoren die moeten worden voorgelicht. Op deze manier kan worden gekomen tot een gemeenschappelijke probleemdefinitie en gewenste situatie. Deze manier kan het aanpakken van het probleem vergemakkelijken.

#### *Dialog*

Een begrip dat men tegenkomt wanneer men spreekt over communicatie is 'dialog': een werkvorm met als uitgangspunt de principiële gelijkwaardigheid tussen deelnemers. Dialog is een gesprek tussen deelnemers, momenteel vooral gebruikt in het kader van Lokale Agenda 21. Een andere term die ook in dit kader wordt gebruikt is 'coproductie': alle betrokkenen werken vanaf een vroeg stadium samen bij de ontwikkeling van beleid, vanuit gezamenlijke verantwoordelijkheid.

#### *Participatie*

Participatie betekent in termen van overheidsbeleid: deelnemen van burgers aan het proces van beleidsontwikkeling. In de context van educatie houdt het in: deelnemen aan educatieve activiteiten, in dit geval NME.

#### *Functie*

Een functie is te omschrijven als: **een gebeurtenis of consequentie die plaatsvindt nadat iets, een verschijnsel, zich begon voor te doen of in werking ging treden.** Tussen functies en doelen bestaat een relatie. Een **doel** kan worden omschreven als de bedoeling in het hoofd van de ontwerper of van degene die voorziet in het verschijnsel. Zoals uit de omschrijving van functies en doelen valt af te leiden, kan er een verschil zijn tussen een functie zoals die zich voordoet en een bepaald (van te voren vastgesteld) doel.

Functies kunnen vervolgens worden onderscheiden in **bedoelde** en **onbedoelde** functies. Sommige functies zijn onbedoeld maar blijken zich achteraf toch te hebben voorgedaan. Het feit dat een functie in een opsomming van vele, mogelijke functies bij het vormen van beleid (voor de nabije toekomst) van een NME Centrum de revue passeert, maakt dat een bewuste keuze voor deze functie kan worden gemaakt, juist ook als men er achter is gekomen dat deze voorheen al onbedoeld is gerealiseerd. Vervolgens kan dan worden nagegaan of voor de voorheen onbedoelde functie faciliteiten beschikbaar dienen te komen.

Ter illustratie nemen we het volgende voorbeeld. Als functie noemen we 'ontmoetingsfunctie'. We kunnen ons voorstellen dat een van de doelen van het NME Centrum is informatie verstrekken aan het onderwijs en aan de burger. In de praktijk blijkt de ontmoetingsfunctie van waarde te zijn. Mensen komen elkaar tegen in het centrum en blijken met elkaar van gedachten te wisselen bij een kopje koffie uit de automaat. Deze

ontmoetingsfunctie zou het NME Centrum expliciet in het beleid, als doel, kunnen opnemen, juist omdat het belangrijk wordt geacht dat mensen met elkaar van gedachten wisselen over onderwerpen betreffende natuur en milieu. Dat zou vervolgens kunnen betekenen dat er zaken aan de functie worden toegevoegd om haar meer gewicht te geven. Dat kan zowel in materiële zin: een sfeervol zitje met comfortabele stoelen als in personele zin: men maakt in het rooster ruimte vrij om personeel in te zetten bij de (informele) uitwisseling van gedachten (om er bij voorbeeld achter te komen wat mensen op het gebied van natuur en milieu bezighoudt). Een andere mogelijkheid is de functie 'ontmoetingsfunctie' wel te onderkennen maar daar geen extra aandacht in het beleid aan te schenken; de functie als het ware te laten voor wat ze is.

Een ander relevant onderscheid in functies is het volgende. Functies in het NME Centrum kunnen worden onderscheiden in functies die **direct** op het doel zijn gericht en functies die het realiseren van het doel mogelijk maken: **voorwaardenscheppende** functies of faciliteiten (de administratie, financiën, huisvesting etc.). In dit onderzoek is de facilitaire functie **huisvesting** van belang. De facilitaire functies zullen alleen worden beschouwd vanuit de direct met de verwezenlijking van de doelstelling samenhangende functies, en in het licht van de functie huisvesting. De vraag is welke consequenties facilitaire functies grofweg hebben voor de facilitaire functie huisvesting.

## FUNCTIES en subfuncties

### EDUCATIE EN VOORLICHTING

#### EDUCATIE:

is gericht op het bij mensen - individueel dan wel in groepsverband - begeleiden van leerprocessen en het in **samenhang** ontwikkelen van kennis, houding en vaardigheden (met inbegrip van waarden) en kritische waardering, en het komen tot handelingsperspectieven en een bewuste hantering van handelingsmogelijkheden in de samenlevingssituatie. Daarbij wordt als uitgangspunt gehanteerd dat de ontwikkelingsbehoeften van de lerende persoon centraal staan. Die ontwikkelingsbehoeften hebben te maken met de verschillende samenlevingssituaties of levenssferen waarin personen verkeren, resp. functioneren, of in de toekomst zullen verkeren/functioneren. Globaal gesteld betreft het de privésfeer, de maatschappelijke publieke sfeer (met inbegrip van politiek) en de sfeer van arbeid.

#### VOORLICHTING:

is gericht op het mensen - individueel of in groepsverband - in staat stellen door toename van kennis meningen te vormen of bewust en autonoom besluiten te nemen met betrekking tot een concreet probleem op het gebied van natuur en milieu. **Public relations** is daarbij een vorm van voorlichting die betreft het systematisch opbouwen of bewaken van het beeld van de eigen werksoort of organisatie, deels in de betekenis van wederzijds begrip kweken van werksoort (organisatie) en publiek.

#### subfuncties scholing, training, deskundigheidsbevordering, begeleiding, informatie, documentatie, advies, beschikbaarstelling, distributie, lokaal aanspreekpunt, gids

- **scholing, training, deskundigheidsbevordering:** ten behoeve van het opnemen van NME-onderdelen in de eigen programma's van georganiseerde doelgroepen voor hun eigen uiteindelijke doelgroepen. Voorbeeld: training aan docenten hoe ze leerlingen in v.o. moeten leren onderzoek te doen (een cursus procesbegeleiding). Dezelfde activiteit heet vanuit het perspectief van de leerkrachten, ook wel 'onder-

steuning van de leerkracht' waar het het inhuren van externe deskundigheid van het NME Centrum betreft die de leerkracht niet zelf in huis heeft en waar het de procesbegeleiding van leerlingen door het NME Centrum betreft.

- **begeleiding:** het op verantwoorde wijze inspelen op gedifferentieerde veranderingsprocessen, welke zich voordoen bij deelnemers en intermediairen in het algemeen en in het bijzonder bij leerlingen, individuele leerkrachten, schoolteam/scholencoppels en - ten gevolge daarvan - in het (organisatie/school)systeem. Bijvoorbeeld: docenten en andere intermediairen leren hoe ze met mappen moeten omgaan en hoe ze de onderzoekskant in NME moeten aanpakken.
- **informatie:** informatieverstrekking en /of -verwerking d.m.v. media (persoonlijk, op schrift, beeld en geluid). Ook hulpmiddel om het denken te structureren bij de doelgroep/intermediair.
- **documentatie:** bestanden/databanken ter raadpleging met te interviewen personen; interessante plekken; fietsroutes; dossiermappen (t.b.v. discussie over actuele lokale zaken); materialen
- **advies:** ten aanzien van het gebruik van materialen, methoden etc.
- **beschikbaarstelling:** door middel van productie en uitleen van informatiemateriaal en veldwerkmateriaal, zowel levend als d.m.v. media (op schrift, beeld en geluid: dia's, elektronisch, cassettes, videobanden, cd-rom).
- **distributie:** verspreiding van materialen
- **lokaal aanspreekpunt** (i.t.t. op landelijk niveau): informatieverstrekking over en/of -verwerking op het gebied van lokale zaken van natuur- en milieu(-educatie) t.b.v. doelgroepen.  
Een voorbeeld van doelgroepen en een activiteit: het stimuleren van uitwisseling met scholen uit het buitenland op het terrein van NME voor scholen voor voortgezet onderwijs.
- **gids:** ontwikkelen en beschikbaar stellen van manieren om wegwijs te raken in een informatiestroom (bijv. Internet); ontsluiting van informatiestromen (door personen of d.m.v. media).

#### **VOORZIENINGEN:**

terreinen, met inbegrip van gebouwen, die natuur en milieu aanschouwelijk maken (levende en niet-levende natuur; planten, dieren, ecologische systemen)

#### **subfuncties: uitvalsbasis NME-activiteiten nabij/op complex, bezoekerscentrum, veldstudiecentrum, kinderboerderij, multifunctionele tuinen, avonturentuin, dierothek, museum, biologisch (les)centrum**

- **uitvalsbasis NME-activiteiten nabij/op complex**
- **bezoekerscentrum:** het tentoonstellen van zaken betreffende natuur en milieu, die de lokale omgeving vertegenwoordigen
- **veldstudiecentrum:** het bedrijven van veldbiologie door groeperingen in het onderwijs in een natuurgebied gedurende de hele dag, ten behoeve van educatie betreffende het natuurlijke milieu en het waardevolle cultuurlandschap
- **kinderboerderij:** gelegenheid om kennis te maken met en actief te worden ingeschakeld bij, de verzorging van de typische Nederlandse boerderijdieren in hun min of meer authentieke omgeving.
- **multifunctionele tuinen:** tuinen die functies vervullen voor diverse doelgroepen en activiteiten. Te denken valt aan begeleiding bij activiteiten van kinderen individueel en in groepsverband die onder of na schooltijd plaatsvinden op een daarvoor beschikbaar gesteld stuk grond met het oog op het kweken, verzorgen en oogsten van planten; begeleiden bij wijkbewoners (senioren) leren ecologisch verantwoord te tuinieren.
- **avonturentuin:** tuin die mensen (kinderen) aanspreekt door de belevingswaarde die

ze vervult; waar spelenderwijs veel valt te beleven (en te ontdekken) op het gebied van natuur, milieu en landschap. Ook een plukweide kan er onderdeel van vormen.

- **dierotheek:** uitlenen levende dieren voor pedagogische doeleinden.
- **museum:** uitstalling van objecten met wetenschappelijke, educatieve en/of kunstzinnige waarde
- **biologisch (les)centrum:** les geven waarbij levende planten en dieren centraal staan, uitgaande van de mogelijkheden tot waarneming, beleving en zelfwerkzaamheid van de leerlingen. Deze lessen worden gegeven in een sfeervolle ruimte, die zodanig is ingericht, dat de intentie van de les wordt beklemtoond.

### **ACTIVERING:**

(potentiële) deelnemers bewegen tot deelnemen aan educatieve dan wel maatschappelijke activiteiten op het terrein van natuur en milieu

#### **subfuncties: activering, voorlichting, advies, werving, keuzebegeleiding**

- **activering:** een groepsactiviteit waarbij centraal staat het ontwikkelen van de vraag naar een educatieve dan wel maatschappelijke activiteit op het terrein van natuur en milieu. Deze functie is op zichzelf al een educatieve. Omdat het ontwikkelen van de vraag centraal staat hoeft de activiteit niet uit te komen bij een activiteit op het terrein van natuur en milieu. Het kan zijn dat de instelling niet over de deskundigheid beschikt die vraag te beantwoorden met een educatieve activiteit op het terrein van natuur en milieu.
- **voorlichting:** een individuele dan wel groepsactiviteit met het oog op het deelnemen van doelgroepen aan educatieve dan wel maatschappelijke activiteiten op het terrein van natuur en milieu. Voorbeelden: telefonische, elektronische en mondelinge voorlichting met als kenmerk een zekere mate van interactiviteit. In deze activiteit is al kennis bij de potentiële deelnemer aanwezig. Er hoeft niet aan het ontwikkelen van de vraag worden gedaan.
- **advies:** een activiteit waarin advies wordt gegeven met het oog op het deelnemen van doelgroepen aan educatieve dan wel maatschappelijke activiteiten op het terrein van natuur en milieu.
- **werving:** een meestal schriftelijke activiteit waarbij het er om gaat deelnemers te trekken voor een concrete reeds ontwikkelde educatieve activiteit op het terrein van natuur en milieu. Voorbeelden van schriftelijk materiaal dat wordt gebruikt zijn: folders, persberichten, posters.
- **keuzebegeleiding:** het begeleiden van doelgroepen (individueel of in groepsverband) tot het maken van een verantwoorde keuze (met de nadruk op keuze) met het oog op het deelnemen aan educatieve dan wel maatschappelijke activiteiten op het terrein van natuur en milieu.

### **ONDERZOEK:**

nagaan welke nieuwe doelgroepen en nieuwe activiteiten kunnen worden georganiseerd, met als uitgangspunt dat de resultaten niet van te voren bekend zijn.

#### **subfuncties: onderzoek en signalering**

- **onderzoek naar (nieuwe) doelgroepen en (nieuwe) activiteiten:** nagaan welke (nieuwe) doelgroepen door middel van educatie of voorlichting kunnen worden bereikt. Voorbeeld: behoeftenonderzoek, marktverkenning (situatiebeschrijving, probleemanalyse etc.).
- **signalering:** het doelbewust zich openstellen voor geluiden van (potentiële) deelnemers en sleutelfiguren waaruit nieuwe activiteiten en nieuwe doelgroepen kunnen voortvloeien

**ONTWIKKELING:**

nagaan hoe en wat er aan bestaande activiteiten verbeterd kan worden

**subfunctie: ontwikkeling van materialen, modellen, werkwijzen, producten, natuurpaden, netwerken e.a.**

**STIMULERING:**

initiatieven ontplooiën om anderen te brengen tot verbetering/vernieuwing van de activiteiten

**subfunctie stimulering:**

ten aanzien van het bedenken van nieuwe educatieve of voorlichtingsactiviteiten. Voorbeelden: scholen oproepen te komen met ideeën, onder meer door elk jaar elke school een keer te bezoeken; initiatieven ontplooiën om bij doelgroepen of intermediairen na te gaan wat NME kan bieden.

**FACILITERING AAN DERDEN:**

beschikbaar stellen van middelen aan (een) andere dan de eigen organisatie(s).

**subfunctie: facilitering van ruimten, fondsen, coördinatie/projectmanagement**

- **facilitering:** beschikbaar stellen van ruimten of financiële middelen aan individuen of groepen om te vergaderen, cursussen en andere activiteiten te houden op het terrein van natuur en milieu.
- **coördinatie/projectmanagement:** met elkaar in overeenstemming brengen en beheren van activiteiten (projecten) ten behoeve van derden. Voorbeeld: coördineren van NME in een netwerk met andere organisaties (in plaats van door de gemeente-ambtenaren die meer gezien worden als deel uitmakend van het gemeentelijk apparaat).

**BEMIDDELING:**

voor (potentiële) deelnemers, individueel of in groepsverband, om tot een (tot dan toe onbekende) activiteit te komen bij een andere dan de eigen instelling

**subfunctie: doorverwijs, makelaar, bemiddeling**

- **doorverwijs:** er voor zorgen dat de vragende doelgroep bij de juiste activiteit van de juiste organisatie terechtkomt.
- **makelaar:** niet alleen voorlichting geven maar ook helpen bij de uitvoering van een keuze (actieve belangenbehartiging).
- **bemiddeling:** ten behoeve van vragende doelgroep er voor zorgen dat er een passende educatieve activiteit beschikbaar komt.

**NETWERK:**

samenwerking met partner-organisaties (in wisselende samenstelling) om doelgroepen gemeenschappelijke doelen te realiseren.

**subfunctie: intermediair-instrumenteel, intermediair-partner, intermediair-activerend, brug**

- **intermediair-instrumenteel:** zich laten inschakelen als NME Centrum of het zelf inschakelen van intermediairen om een doelgroep te bereiken.
- **intermediair-partner:** samenwerking met andere organisaties op gelijkwaardige basis ten behoeve van een gemeenschappelijke activiteit.

- **intermediair-activerend:** samenwerking met andere organisaties om doelgroepen te bewegen actief te worden, te participeren in educatieve activiteiten dan wel maatschappelijke activiteiten op het terrein van natuur en milieu.
- **brug:** inzet van eigen deskundigheid voor het bijeenbrengen van twee of meer partijen.

## **BELEID:**

streven naar het bereiken van bepaalde doeleinden met bepaalde middelen en in een bepaalde tijdsvolgorde ten behoeve van de gemeentelijke organisatie (die wanneer men zelf deel uitmaakt van de gemeentelijke organisatie de interne organisatie is). Het betreft hier niet het beleid dat de eigen organisatie aangaat

### **subfunctie: beleidsontwikkeling van de (interne) gemeentelijke, lokale organisatie; beleidsontwikkeling bestuur (politiek)**

- **beleidsontwikkeling van de (interne) gemeentelijke, lokale organisatie:** het zich expliciet bezighouden met de ontwikkeling van lokaal gemeentelijk beleid, met het oog op het uitvoeren van beleid van de gemeente.
- **beleidsontwikkeling bestuur (politiek):** het zich expliciet bezighouden met de beleidsontwikkeling ten behoeve van politici, met het oog op besluitvorming van beleid.

## **ORGANISATIE:**

het nagaan voor anderen (organisaties, georganiseerde doelgroepen, individuen) wat de beste organisatiestructuur is om de activiteiten van die ander ten uitvoer te brengen.

### **subfunctie: advies**

- **advies:** aan individuen, georganiseerde doelgroepen of intermediaire organisaties. Voorbeeld: welke sociale infrastructuur (welk organisatienetwerk) is nodig om gedrag van burgers te bestendigen.

## **MAATSCHAPPIJ:**

de maatschappelijke, de (lokale) samenleving betreffende, en niet de educatieve kant staat voorop bij het vervullen van deze functie

### **subfunctie: platform/forum, antenne, opbouwwerk**

- **platform/forum:** overleg om te komen tot uitwisseling van gedachten over en/of afspraken over een bepaald, meestal actueel, onderwerp.
- **antenne:** het signaleren van ontwikkelingen voor en op lokaal niveau (niet met de opzet te komen tot educatieve activiteiten).
- **opbouwwerk:** (buurt/wijk)bewonersgroepen met behulp van de opbouwwerker zelf problemen laten vaststellen en tot een oplossing trachten te komen.

## **CULTUUR**

### **subfunctie: cultuur (cultureel erfgoed), cultuur (eigen horizon verleggen)**

- **cultuur (cultureel erfgoed):** betreft bijdrage tot kennis en instandhouding van de natuur als cultureel erfgoed (bewerkte natuur), dat het waard is om te worden overgedragen aan komende generaties. Voor NME geldt het respecteren van de intrinsieke waarde van de natuur als de culturele basis van het natuurbehoud (Nota NME, 1988).

- **cultuur (eigen horizon verleggen):** als bijdrage aan het verleggen van de horizon en dus het losweken van oude gewoonten en gebruiken (Blokland, 1995).

#### **RECREATIE:**

besteding van vrije tijd op het gebied van natuur en milieu.

#### **subfunctie: recreatie**

- **recreatie:** bijdrage tot vergroting van de mogelijkheden tot natuurbeleving zowel in de woonomgeving als in het landelijk gebied. Belangstelling en waardering wordt gewekt door spelenderwijs in de vrije tijd met onderwerpen op het terrein van natuur, landschap, planten en dieren bezig te zijn (Nota NME, 1988).

#### **ZORG:**

het streven en de pogingen die men aanwendt, de moeite die men doet om iets in stand of in goede conditie te houden, of zo goed mogelijk te doen of te maken: toewijding, behartiging (Van Dale, 1976).

#### **subfunctie: zorg**

- **zorg voor de omgeving:** in de brede betekenis van het woord: dieren, planten en mensen.

#### **INTERNATIONAAL:**

grensoverschrijdende activiteiten die op het terrein van alle andere onderscheiden functies kunnen liggen.

#### **subfunctie: internationale uitwisseling**

- **internationale uitwisseling:** uitwisselen van doelgroepen (bij voorbeeld van leerlingen in het v.o.) of kennis in de brede zin van het woord, om de eigen situatie te kunnen vergelijken met die van anderen die met dezelfde fysieke omstandigheden te maken hebben, en om evt. een gemeenschappelijk doel na te streven.

#### **VOORWAARDEN SCHEPPEN:**

datgene wat het vervullen van alle andere functies van de eigen instelling mogelijk maakt.

#### **subfuncties: monitoring & evaluatie, kwaliteitszorg, coördinatie/projectmanagement, beleid**

- **monitoring & evaluatie, kwaliteitszorg:** het volgen, bewaken, beoordelen van de eigen activiteit met het oog op verbeteren dan wel handhaven van de kwaliteit.
- **coördinatie/projectmanagement:** met elkaar in overeenstemming brengen en beheren van de eigen (onderdelen van) activiteiten (projecten).
- **beleid:** ontwikkelen van beleid op het terrein van natuur en milieu(educatie); vertalen van lokaal beleid tot educatieve activiteit voor de doelgroep.



### Doelgroepen

Onder doelgroepen wordt verstaan individuen, groepen, categorieën en collectieven die men beoogt te bereiken om deel te nemen aan educatieve activiteiten op het gebied van natuur en milieu.

driedeling in doelgroepen:

1. **Georganiseerde doelgroep** waarvoor NME-activiteiten worden georganiseerd waarbij het **organisatorisch verband** het aanspreekpunt is. Mensen worden dus aangesproken op hun deelname aan een bepaald organisatorisch verband (als professional of als vrijwilliger). Dat organisatorisch verband kan een samenwerkingsverband zijn met een formele status (vereniging, stichting) of met een informele status.

Voorbeelden:

*onderwijsveld: leerkrachten, directies, medezeggenschapsraden, onderwijsondersteunend personeel  
jeugd- en jongerenwerk: scoutinggroepen, jeugd natuurorganisaties, jeugdwerkers in buurt- en clubhuizen*

*sociaal-cultureel werk voor volwassenen: opbouwwerkers, educatief werkers*

*kerken: pastores, pastoraal werkers*

*natuur- en milieu-organisaties*

*wijken: bewonersorganisaties, groepen in wijken (in het kader van sociale vernieuwing)*

*midden- en kleinbedrijf: detailhandelaren*

*lokaal bestuur: politieke partijen, gemeenteraadsleden*

*service-clubs: de Rotary, Round-Table, Junior-kamer e.a.*

*bedrijven (profit, nuts): bouwen en wonen; energie etc.*

2. **Uiteindelijke doelgroep** waarvoor NME-activiteiten worden georganiseerd: Mensen worden **niet** aangesproken op hun lidmaatschap van een (formele of informele) organisatie, maar op een eigenschap, hoedanigheid en/of deelname aan de groep waarop degenen afkomstig uit de **georganiseerde** doelgroep zich richten.

Voorbeelden:

*de hele bevolking, het grote publiek*

*bepaalde bevolkingsgroepen: niet aangesproken op binding aan een organisatie (dat hoeft niet te betekenen dat men geen 'lid' is); bij voorbeeld: sportvissers, volkstuinders, burgers, jeugd en jongeren buiten schoolverband, geïnteresseerden in natuur en milieu, geïnteresseerden geselecteerd op bepaalde eigenschappen, hobby's (niet betreffende natuur- en milieu als inhoud), bijvoorbeeld geïnteresseerd in puzzelen, quizzen, bedrijven in de sector midden- en kleinbedrijf, allochtonen, vrouwen, recreanten, (buurt-, dorpsbewoners, consumenten, huishoudens, leerlingen (gedifferentieerd).*

### 3. Intermediaire doelgroep

- a. intermediaire **partner**organisaties ten behoeve van samenwerking met andere organisaties op **gelijkwaardige** basis, bij voorbeeld om een gemeenschappelijk doel te bereiken.

Voorbeelden:

*gemeentelijk apparaat, COS (Centrum voor Ontwikkelingssamenwerking), OBD (onderwijsbegeleidingsdienst), PABO (pedagogische academie voor het basisonderwijs), NLO (nieuwe Lerarenopleiding), GVO (gezondheidsvoorlichting en -opvoeding), openbare bibliotheek*

- b. intermediaire **instrumentele** organisaties ten behoeve van het 'verkopen' van NME-maatregelen (NME als beleidsinstrument) aan uiteindelijke doelgroepen of georganiseerde doelgroepen. In deze situatie is de inbreng **ongelijkwaardig**. Het omgekeerde kan zich overigens ook voordoen, nl. dat een andere organisatie NME inzet om de eigen (niet-NME) doelen te realiseren. Het doel van de organisatie die de andere organisatie inzet is bovengeschied. Expliciet dient te worden opgemerkt dat de activiteiten die in dit kader worden verricht nog steeds heel goed **educatief** van karakter kunnen zijn. Door het gebruik van het woord 'instrumenteel' zou de indruk kunnen worden gewekt dat het in dit verband alleen om technieken en trucs (instrumenten) zou gaan. Zoals al eerder is opgemerkt, is de inzet van NME als beleidsinstrument niet per definitie onjuist of NME-onwaardig.

Voorbeelden:

*het kunnen de onder a. genoemde organisaties zijn, maar op basis van ongelijkwaardigheid, ondergeschikt zijn aan het doel van het NME Centrum (of het omgekeerde).*

- c. intermediaire **activerende** organisaties met als doel deelname van uiteindelijke doelgroepen of georganiseerde doelgroepen aan NME-activiteiten of aan maatschappelijke activiteiten van natuur- en milieu-organisaties te bewerkstelligen.

Voorbeelden:

*media (radio, t.v., pers), welzijnsinstellingen, gemeentelijk voorlichtingscentrum*

## Overzicht van mogelijke activiteiten voor een NME Centrum van de toekomst

Opmerking bij de indeling in activiteiten:

Aan de educatieve/voorlichtingsactiviteit is in deze lijst **geen werkwoord** gekoppeld, omdat activiteit als **zelfstandig naamwoord** is opgevat. Het maakt uiteraard nogal verschil of bij voorbeeld een leskist wordt ontwikkeld of uitgeleend; een folder wordt geschreven door iemand in het NME Centrum, dan wel alleen verspreid door het NME Centrum; een pad wordt beheerd, dan wel een route wordt uitgezet (en evt. op papier gezet). Wat men doet aan de activiteit past bij de functie die men vervult.

- lessen op lokatie (het NME Centrum); met onder meer de mogelijkheid voor de werkvorm spel
- lessen op educatieve tuinen, op schooltuinen
- activiteiten, met inbegrip van lessen, op de kinderboerderij (bijvoorbeeld aan kleuters)
- cursus niet expliciet voor het onderwijs (bijvoorbeeld ecologisch tuinieren; cursus ecologisch beheren; snoeicursus; cursus in de wijk, dus dichtbij de mensen i.p.v. in het centrum; ecoteam)
- modeltuin/thematuin
- tentoonstellingen
- leskisten + (levende) materialen (bijvoorbeeld voor georganiseerde doelgroepen als ecoteams); mobiel materiaal (als een mobiele geluidsinstallatie, klapkar, klappus, zwerfvuilspeel, tent, meeneemmateriaal, om uit te delen)
- interactieve computerprogramma's
- wandelingen, wandel-, roei- en fietsroutes (onder meer in folders aangegeven)
- (natuur)paden en routes
- folders (voor het algemene publiek of bijvoorbeeld gericht op een bepaalde doelgroep)
- periodieke uitgave of nieuwsbrieven
- milieumarkt
- 'de straat op'; straatgewijze aanpak
- mailing
- column in huis-aan-huisblad
- t.v.-programma's
- informatie/documentatie/bibliotheek/milieutelefoon (bijvoorbeeld in bezoekerscentrum met bijenstal)
- ondersteunende taken naar gemeente, en naar lokale natuur- en milieu-organisaties (vrijwilligers, georganiseerde doelgroepen)
- recreatieve activiteiten met een educatief tintje
- doe-activiteiten
- projecten (leefbaarheid/zwerfvuil, evt. met partners)
- afvalinzamelingsvoorbeelden
- bijeenkomsten (bijvoorbeeld contactpersonenbijeenkomst, werkbijeenkomsten; informele bijeenkomsten; forumdiscussie)
- toevallige ontmoeting
- bos/parkexcursies
- onderdak (jeugd)natuur- en milieu-organisaties (bijvoorbeeld dierenclub, jeugd-natuurmilieuclub)
- VSD (verlengde schooldag)
- deskundigheidsbevordering
- stedelijke campagnes, publieksactie, wedstrijd
- toezichthouden (parkwachters)
- fondsen

## Mogelijke faciliteiten van een NME Centrum van de toekomst

### Ruimtelijke faciliteiten in het algemeen

De lijst met faciliteiten was onder meer gebaseerd op de faciliteiten genoemd door Langebach en Wijsman (1982). Sommige faciliteiten van de oorspronkelijke lijst hebben een **naamswijziging** ondergaan of zijn ze samengevoegd onder een nieuwe, meer actuele, term.

Onderverdeling in **binnenruimte** en **buitenruimte**.

#### **binnenruimte** centraal

- mediatheek (bibliotheek, diatheek, onderwijswerkplaats)
- informatiebalie (laagdrempelig)
- studieruimte/leeshoek
- informatiecentrum (materialen voor bijv. ecoteam, voor NME-werkers in eerste instantie om in te kijken en niet voor het grote publiek)
- museum, expositieruimte (multifunctioneel: grootte is veranderbaar; met lesruimte)
- leslokaal (lesruimte, incl. ruimte voor spelvorm; in kinderboerderij)
- onderwijswerkplaats, veldwerk, ruimte voor werkbijeenkomsten
- vergaderruimte (ten behoeve van deskundigheidsbevordering)
- kantoorruimte (bijvoorbeeld om ideeën te ontwikkelen voor activering; voor deskundigheidsbevordering)
- magazijn/opslag/archief
- personeelsruimte
- stadsboerderij (waaronder kinderboerderij)
- dierothek (onderdeel van kinderboerderij, m.n. voor scholen)

#### **buitenruimte** centraal

- bezoekerscentrum
- stadspark
- bos/park (voor excursies)
- ecologisch gebied (park)
- natuurgebied (park)
- recreatiegebied (park)
- milieuwijkpark
- padencentrum (natuurpad(en); wandelingen)
- schooltuin bij school
- educatieve tuin bij NME Centrum; t.b.v. VSD (Verlengde Schooldag) (met inbegrip van schoolinstructiebos of boshoek en kindertuin)
- multifunctionele tuin (in tegenstelling tot schooltuin bij school)
- voorbeeldschooltuin bij NME Centrum
- thematuin (waaronder heemtuin, kruidentuin, landschapstuin (voorbeeldtuinen), botanische tuin, paaivijver en paludarium; veldwerkfaciliteiten; voorbeeld van ecologisch beheer)
- producttuin/kwekerij (als functie van het NME Centrum; veldwerkfaciliteiten)
- avonturentuin (plukweide, veldwerkfaciliteiten, buurnatuurtuin, (speel)bos)
- dierentuin
- nutstuin (wijknatuurtuin, volkstuin; t.b.v. ecologisch tuinieren of beheren)
- arboretum
- dorpslandschap: heden (akkerdorpslandschap; boerendorp en prehistorisch project)
- bijenstal
- tropische kas
- ecosystemen, watergebruik, energie en voedsel (windmolen; een ruimte over afval)
- kunstbeest (knuffelhoek)
- faciliteiten om anderen binnen te krijgen (ook wel 'lokkers' genoemd; in de buitenruimte; met inbegrip van lokkers in de binnenruimte: vergaderruimte/ cursusruimte)
- extra steunpunten (tent, mobiele geluidsinstallatie, klapkar, klapbus, bordjes, meeneemmaterialen)
- fietsenstalling (dienstfiets)

In schema ziet het overzicht van competenties per functie er zo uit:

functie X									
competenties	stand van zaken clusters	nodig	aanwezig	niet aanwezig					
				zelf doen korte termijn		uitbesteden korte termijn	zelf doen lange termijn		uitbesteden lange termijn
				bij-scho-ling	nieuw perso-neel		bij-scho-ling	nieuw perso-neel	
f a s e m o d e l	<b>programmeren</b> <i>vorm, inhoud</i> - conceptueel kunnen denken - ..... <i>doelgroep, intermediair</i> - ..... <i>interne organisatie, randvoorw.</i> - .....	X							
	<b>concretiseren</b> <i>vorm, inhoud</i> - ..... <i>doelgroep, intermediair</i> - ..... <i>interne organisatie, randvoorw.</i> - kunnen netwerken				X				
	<b>implementeren</b> <i>vorm, inhoud</i> - ..... <i>doelgroep, intermediair</i> - ..... <i>interne organisatie, randvoorw.</i> - .....								
	<b>evalueren</b> <i>vorm, inhoud</i> - ..... <i>doelgroep, intermediair</i> - ..... <i>interne organisatie, randvoorw.</i> - .....								

Schematisch overzicht van competenties per functie

Bijlage 8

## Bijlage 9

### Overzicht van concrete activiteiten: combinaties van functie, doelgroepen en activiteiten<sup>1</sup>

*De genoemde combinaties zijn in een workshop in subgroepjes van drie in kasteel Groeneveld aan de orde geweest en op schrift gesteld. Een selectie van deelnemers van deze subgroepjes is individueel benaderd om combinaties van de ontbrekende functies schriftelijk te beantwoorden op het in de workshop gebruikte formulier (Zie bijlage 3 van dit rapport).*

Functie:	Educatie
Doelgroep:	Algemeen publiek
Activiteit:	Debat (met evt. vervolgactiviteit) over genetische manipulatie
Functie:	Educatie
Doelgroep:	Lokale bewoners en maatschappelijke groeperingen
Activiteit:	Afval in de eerste - derde wereld: hoe gaan we ermee om?
Functie:	Voorlichting
Doelgroep:	Midden- en Kleinbedrijf
Activiteit:	Milieumarkt
Functie:	Voorlichting
Doelgroep:	Forenzende tweeverdieners (Vinexlocaties)
Activiteit:	Wonen in het nieuwe (duurzame eco)huis
Functie:	Voorzieningen (avonturentuin)
Doelgroep:	Kinderen 4-12 jaar (niet in schoolverband)
Activiteit:	Speurtocht
Functie:	Voorzieningen (multifunctionele tuinen)
Doelgroep:	Buurtbewoners
Activiteit:	Cursus 'ecologisch tuinieren'
Functie:	Voorzieningen (stadsboerderij)
Doelgroep:	Senioren
Activiteit:	Cursus 'voedsel vroeger en nu'
Functie:	Activering
Doelgroep:	Allochtone vrouwen
Activiteit:	Informele bijeenkomst
Functie:	Onderzoek
Doelgroep:	Een lokale doelgroep (nader te bepalen op basis onderzoeksgegevens)
Activiteit:	Een NME activiteit (nader te bepalen op basis onderzoeksgegevens)
Functie:	Ontwikkeling
Doelgroep:	De computergebruiker: thuis en in het NME Centrum
Activiteit:	Ontwikkelen materiaal voor een interactief computerprogramma
Functie:	Organisatie
Doelgroep:	Buurtcoördinatoren
Activiteit:	Organisatiestructuur voor het bereiken van NME/NMC-doelen in de buurt

Functie:	Stimulering
Doelgroep:	Scholen primair onderwijs
Activiteit:	Vernieuwing aanbod NME-activiteiten voor scholen voor p.o.
Functie:	Facilitering aan derden
Doelgroep:	Vluchtelingen/asielzoekers met inburgeringsverplichting
Activiteit:	Vergaderruimte beschikbaar stellen
Functie:	Bemiddeling
Doelgroep:	Wijkbewoners
Activiteit:	Het voorkomen van vandalisme in de wijk (niet te organiseren door het NME Centrum zelf)
Functie:	Netwerk
Doelgroep:	Natuur- en milieu-organisaties en sociaal-culturele organisaties
Activiteit:	Samenwerken op het terrein van NME
Functie:	Beleid
Doelgroep:	Lokale politiek
Activiteit:	Advies lokaal NME-beleid (doelen, organisatiestructuur etc.)
Functie:	Organisatie
Doelgroep:	Buurtcoördinatoren
Activiteit:	Organisatiestructuur voor het bereiken van NME/NMC-doelen in de buurt
Functie:	Maatschappij/platform
Doelgroep:	Lokale maatschappelijke organisaties
Activiteit:	Discussie over het vervoer in de stad (autoluw,autovrij)
Functie:	Cultuur
Doelgroep:	Algemeen publiek
Activiteit:	Expositie over cultuur van het schoonmaken (middelen, wijzen) door de tijd
Functie:	Recreatie
Doelgroep:	Ouders met kinderen/algemeen publiek
Activiteit:	Programma: (bijv. excursie) 'wat zie, ruik, hoor je in de natuur en het landschap/speurtocht door gerecycled afval'
Functie:	Zorg
Doelgroep:	Bedrijven
Activiteit:	Bedrijfsinterne milieuzorg
Functie:	Internationaal
Doelgroep:	Scholieren voortgezet onderwijs
Activiteit:	Uitwisseling met scholen in het buitenland in vergelijkbare omgeving
Functie:	Voorwaarden scheppen
Doelgroep:	NME werkers/NME instelling
Activiteit:	Kwaliteitsbewaking van de eigen activiteiten

<sup>1</sup> Van sommige combinaties waren extra aanwezig voor het geval men tijd had om nog op andere in te gaan.





