

# Van schoolbioloog tot duurzame duizendpoot

VERLEDEN, HEDEN EN  
TOEKOMST VAN NATUUR-  
EN MILIEUEDUCATIE

Ellen Leussink  
Jack Jansen  
Hans Nuiver  
Roel van Raaij



Wageningen Academic  
Publishers

# Van schoolbioloog tot duurzame duizendpoot

## Verleden, heden en toekomst van natuur- en milieueducatie

# Van schoolbioloog tot duurzame duizendpoot

Verleden, heden en toekomst van  
natuur- en milieueducatie

Ellen Leussink

Jack Jansen

Hans Nuiver

Roel van Raaij



Wageningen Academic  
P u b l i s h e r s

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden vervaelvouddigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever:

Wageningen Academic Publishers  
Postbus 220  
6700 AE Wageningen  
telefoon (0317) 476516  
telefax (0317) 453417  
[www.WageningenAcademic.com](http://www.WageningenAcademic.com)  
[copyright@WageningenAcademic.com](mailto:copyright@WageningenAcademic.com)

Voorzover het maken van reprografische vervaelvoudingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.stichting-pro.nl](http://www.stichting-pro.nl)).

**EAN: 9789086863310**  
**e-EAN: 9789086868810**  
**ISBN: 978-90-8686-331-0**  
**e-ISBN: 978-90-8686-881-0**  
**DOI: 10.3920/978-90-8686-881-0**

**Omslagfoto: Constant van Bommel**

**Eerste druk, 2018**

**© Wageningen Academic Publishers,  
Nederland, 2018**

De individuele bijdragen in deze publicatie en alle verantwoordelijkheden die daar uit voortkomen blijven de verantwoordelijkheid van de auteurs.

De uitgever aanvaardt geen aansprakelijkheid voor eventuele schade, die zou kunnen voortvloeien uit enige fout die in deze publicatie zou kunnen voorkomen.

Deze uitgave is mede mogelijk gemaakt door een  
bijdrage vanuit het programma DuurzaamDoor



## Hoofdstuk 6.

# NME-organisaties in verandering

Jack Jansen\* en Hans Nuiver

ORG-ID, Postbus 256, 2300 AG Leiden; [jansen@org-id.org](mailto:jansen@org-id.org)

- ◀ Moestuinerijen bij Bioboerderij 't Schop, Hilvarenbeek (bron: Jong Leren Eten Noord-Brabant, <http://www.hetschop.nl>)
- ◀ Energie programma kinderen (NMCX)

Ellen Leussink, Jack Jansen, Hans Nuiver and Roel van Raaij (eds.)

**Van schoolbioloog tot duurzame duizendpoot – Verleden, heden en toekomst van natuur- en milieueducatie**  
DOI 10.3920/978-90-8686-881-0\_6, © Wageningen Academic Publishers 2018

De natuur- en milieueducatie (NME)-sector maakte de afgelopen decennia vele en ingrijpende veranderingen door. Deze veranderingen hebben grote impact op de taken en organisatie van NME-centra. De NME-organisaties anno 2018 zijn steeds vaker – en steeds vérgaander – in verandering, waardoor de diversiteit van de NME-centra in Nederland zeer groot is geworden. Zij delen weliswaar hun ‘komaf’, maar de verschillende opgaven waaraan zij werken leiden tot toenemende dynamiek en diversiteit.

In dit hoofdstuk beschrijf ik, tezamen met mijn medeauteur, hoe dat zo gekomen is, welke ontwikkelingen de verschillende centra hebben doorgemaakt en waarom die ontwikkelingen plaatsvonden. Verder beschrijf ik enkele trends voor de nabije toekomst en welke handelingsperspectieven (bouwstenen) er beschikbaar zijn voor NME-centra die voor een veranderopgave staan.

### NME-organisaties als ‘uitvoeringsinstrument’

‘Vorm volgt functie’ (*structure follows strategy*) is een bekende organisatiekundige ‘wet’. De organisatie vormt zich naar de functies en opgaven die de organisatie zichzelf stelt. Die functies en opgaven worden in belangrijke mate bepaald door opdrachtgever(s), doelgroepen en gebruikers. Dat zijn vaak landelijke overheden en uiteraard de gemeente waarbinnen het NME-centrum gevestigd is. Maar ook private organisaties die specifieke natuur- of duurzaamheidsdoelen nastreven zijn steeds vaker opdrachtgever voor NME-centra.

De gemiddelde NME-organisatie is steeds meer een ‘uitvoeringsinstrument van lokaal NME- en duurzaamheidsbeleid’ geworden. We typeren dit als een gebonden ‘markt’ van opdrachtgeverschap. Het zijn primair de lokale maatschappelijke en bestuurlijke ambities die bepalen welke taken het NME-centrum uitvoert. Dat wensenpakket van opdrachtgevers bepaalt uiteindelijk de organisatievorm. Hoe meer de *lokale* vraag het NME-aanbod bepaalt, des te sterker de verschillen tussen de verschillende centra onderling worden.

### Welke ontwikkelingen hebben de verschillende centra doorgemaakt?

Van een eenduidige ontwikkeling van de NME-sector – binnen een vast stramien – is geen sprake. Lokaal maatwerk is de nieuwe norm én tevens de maatschappelijke legitimatie voor NME. Dat lokale maatwerk vormt de basis voor de veranderingen die de NME-centra doormaken. Niet langer staat de discussie over de ‘beschermwaardigheid’ van de NME-voorziening centraal, maar de aantoonbare (maatschappelijke) meerwaarde die de NME-voorziening de gemeenschap biedt.

Ondanks de grote diversiteit in verschijningsvormen van NME-centra kunnen we enkele landelijke trends in de ontwikkelingsrichtingen identificeren. We kunnen uit deze trends vervolgens bouwstenen voor mogelijke veranderopgaven afleiden. Wij hopen dat het gehele NME-veld baat heeft bij de kennis over die bouwstenen. Want kennis van trends en bijbehorende bouwstenen kunnen helpen om strategisch in te spelen op veranderende vragen uit de omgeving. En om daarmee flexibel en adaptief te worden.

We beschrijven enkele ontwikkelingsrichtingen. Welke richtingen feitelijk gewenst zijn, bepaalt het lokale maatschappelijke en bestuurlijke krachtenveld.

## Trends en ontwikkelingsrichtingen

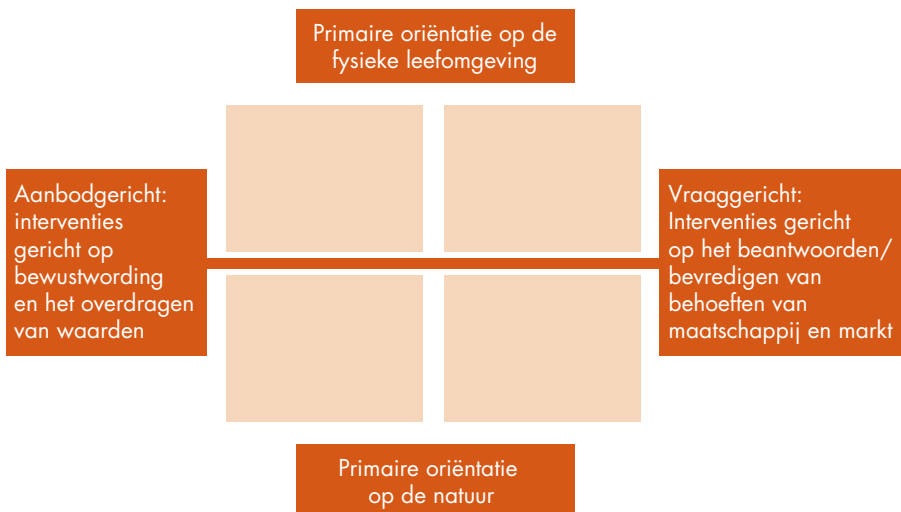
Aanvankelijk hadden we het beeld dat vooral de NME-centra die verzelfstandigd zijn grote veranderingen hebben doorgemaakt. Echter, en zo blijkt ook uit de casebeschrijvingen die zijn bijgevoegd, ook de meer ‘traditionele’ NME-centra zijn volop in ontwikkeling. Bijvoorbeeld in de projectmatige ontwikkeling van nieuwe lesmethoden, werkwijzen, thema’s en doelgroepen.

Bij trends en ontwikkelingsrichtingen gaat het om de beweging van een bestaande situatie naar een toekomstige gewenste situatie. We zien een aantal generieke, landelijke trends. De belangrijkste zijn:

- Van aanbodgericht naar vraaggericht werken (zowel in een ambtelijke/publieke context, als in vormen van publiek/private samenwerking of zelfs in de vorm van een ‘verzelfstandigde overheidsdienst’).
- Van primaire oriëntatie op de natuur naar oriëntatie op de brede fysieke leefomgeving (brede thema’s, waaronder milieu gerelateerde thema’s, en specifieke doelgroepen).

Deze trends vragen om planmatige aanpassingen van de organisatie van de NME-centra. Bij verandering gaat het vooral om de beweging, de richting, binnen de context van een specifiek krachtenveld.

In onderstaande matrix betrekken we de beide dimensies op elkaar. Hiermee kan elk NME-centrum zich in zowel de eigen bestaande als in de (gewenste) nieuwe situatie plaatsen.



Trends en ontwikkelrichtingen.

### Trends en ontwikkelstrategieën bij veranderingen

Elk NME-centrum kan zich in bovenstaand matrix positioneren en daarbij de volgende vragen stellen:

- wat is onze huidige plek (ist-situatie)?
- waar ontwikkelen wij naar toe (soll-situatie)?
- welke ontwikkelstrategie hanteren we daarbij?

We nemen waar dat een aantal NME-centra gedurende de afgelopen jaren 'de weg der geleidelijkheid' heeft gevolgd. Zij evolueerden via 'organische' ontwikkelingsprocessen tot het NME-centrum wat zij nu zijn, veelal in de vorm van een gemeentelijke organisatie (bijvoorbeeld Den Haag en Culemborg).

Een aantal andere centra zoals in de gemeenten Haarlemmermeer, Maastricht, Utrecht, Den Helder, Arnhem en Rotterdam veranderden de afgelopen jaren sneller en ingrijpender. Zij transformeerden van gemeentelijke dienst naar een extern verzelfstandigde organisatie, met een eigen rechtspersoon. De verzelfstandigingsprocessen die deze centra hebben doorgemaakt hebben grote gevolgen voor de ontwikkeling van de organisatie en hun positie in het lokale maatschappelijke en bestuurlijke krachtenveld.

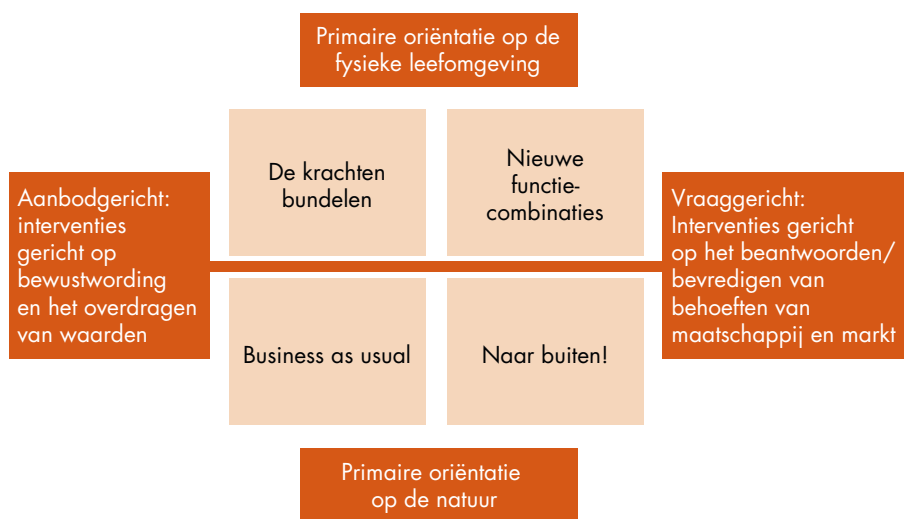
Andere centra, bijvoorbeeld de centra met een sterk regionale functie en een duidelijke verbinding met 'hun' school- en heemtuinen en kinderboerderijen, ontlenden hun identiteit en maatschappelijk draagvlak vooral aan beleving en recreatie voor grotere groepen bewoners. Soms beschikken zij ook over een (eigen) horecavoorziening.

Een enkel centrum zoekt het vooral in strategische allianties en werkt daarbij bijvoorbeeld nauw samen met terrein behorende organisaties of milieucentra of welzijns- of zorgorganisaties en sluit op die manier aan bij een relevant maatschappelijk thema, zoals bijvoorbeeld gezondheid.

### Ontwikkelstrategieën

We concludeerden op basis van het bovenstaande dat we een onderscheid moeten maken tussen veranderdoelen en ontwikkelstrategieën. En dat we die ontwikkelstrategieën nodig hebben in de vorm van 'strategische bouwstenen' om zo de beoogde veranderdoelen te kunnen expliciteren.

Dat inzicht leidt tot het volgende beeld van vier strategieën (licht oranje in afbeelding 'Ontwikkelstrategieën van een NME-centrum'). Deze indeling geeft een scherper beeld van de eigenlijke veranderopgaven 'het strategisch en planmatig ontwikkelen van de gewenste veranderdoelen'.



Ontwikkelstrategieën van een NME-centrum.

## We zien de volgende ontwikkelstrategieën:

### *Strategie 1: Business as usual, behold the basics!*

Het (her)bevestigen en versterken van de lokale publieke belangen en bestuurlijke ambities en verantwoordelijkheden. Het NME-centrum wordt gekoesterd in de vorm van een publiek gefinancierde (basis-)voorziening.

*NME is in deze strategie vooral waardevol (en daarmee beschermwaardig) vanuit een politieke optiek.*

### *Strategie 2: De krachten bundelen!*

Het inhoudelijk en thematisch samenwerken met verschillende aanbieders in aanliggende werksoorten, bijvoorbeeld provinciale natuur- en milieufederaties, IVN, terreinbeherende organisaties, zorg- en/of onderwijsorganisaties. Doel is daarbij om zo samen een breder aanbod te kunnen bieden, meer doelgroepen te bedienen en daarmee het maatschappelijk draagvlak te versterken.

*NME is in deze strategie gelijkwaardig en complementair aan haar partners en werkt samen op basis van onderlinge afspraken.*

### Strategie 3: Naar buiten!

De aandacht ligt vooral op natuur, (agrarisch) landschap, landschapsontwikkeling en erfgoed, de relatie stad-platteland en voedsel. Naast natuur ook recreatie en beleving van het buitengebeuren: groen doet goed!

*NME is in deze strategie vooral co-creator, maar ook intermediair, coördinator, verwijzer en heeft een sterke netwerkfunctie.*

### Strategie 4: Nieuwe functiecombinaties

Ontwikkeling door marktconform te werken aan nieuwe functiecombinaties, nieuwe thema's én voor nieuwe doelgroepen. Vanuit een zelfstandige positie onderneemt en innoveert het centrum. Het centrum werkt maximaal vraaggericht. Het profijtbeginsel maakt de centra financieel autonoom. NME levert marktconforme producten en diensten voor een breed terrein van natuur en landschap, biodiversiteit, fysieke en sociale leefomgeving en thema's zoals energie, water, voedsel en gezondheid.

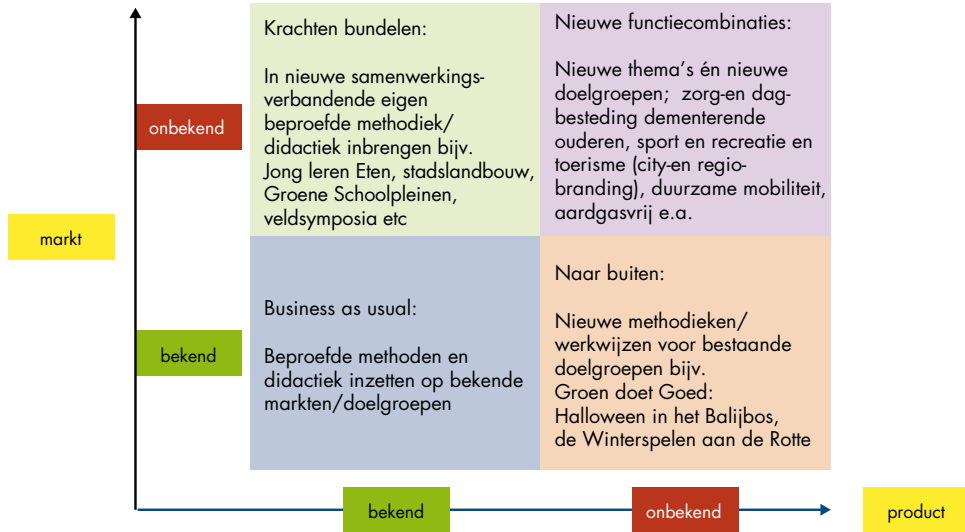
*NME is in deze strategie maatschappelijk ondernemer.*

## Elkaar versterkende ontwikkelingen

Er is sprake van op elkaar inwerkende en elkaar versterkende ontwikkelingen, bijvoorbeeld op het vlak van gebiedsgericht werken, nieuwe maatschappelijke initiatieven en burgerparticipatie. Deze ontwikkelingen worden gekoppeld aan duurzaamheidsdoelen en maatschappelijke opgaven. Denk aan actuele maatschappelijke opgaven zoals circulaire economie, klimaatadaptatie, energie, mobiliteit en biodiversiteit, maar ook aan lifestyle, gezonde voeding, lokale voedselketens.

Als deze ontwikkelingen de 'vraagkant' representeren, welk maatwerk aanbod hoort daar dan bij? Welke nieuwe 'product/marktcombinaties' wil je dan als NME-centrum gaan ontwikkelen?

De 'Ansoff product-marktmatrix' is een strategisch hulpmiddel bij het formuleren van marktgericht aanbod én groeistrategieën. Door twee belangrijke aspecten aan elkaar te koppelen (vraag/markt vs. aanbod van diensten/producten) ontstaat inzicht in de gewenste strategische ontwikkeling van het NME-centrum. Hierdoor kan het centrum de basis leggen voor de ontwikkelstrategieën die de toekomstkansen voor de organisatie maximaliseert.



De Ansoff marketingmatrix toegepast op NME-ontwikkelstrategieën.

De genoemde vier strategieën zijn gepositioneerd in de Ansoff marketingmatrix (zie afbeelding). Deze analyse levert een aantal mogelijke bouwstenen op voor de ontwikkelstrategieën die passen bij de gekozen veranderdoelen:

### Strategie 1: Business as usual

Het (her)bevestigen en versterken van de lokale publiek/bestuurlijke verantwoordelijkheid. We zien daarbij globaal drie verschillende manieren van tactisch opereren:

- Het planmatig en gericht mobiliseren van de sturende politieke krachten en/of maatschappelijk draagvlak. Voorbeelden: wethouder die in de gemeenteraad 'gaat' voor duurzaamheid en groen, de bevolking komt massaal in verzet bij dreigende sluiting van een kinderboerderij.
- Het re-framen van de inzet. Voorbeeld: de sluiting van de kinderboerderij wordt voorkomen door een gezamenlijk initiatief van burgers en bedrijven. In plaats van minder geld komt er nu plotsklaps (zowel publiek als privaat) meer geld bij!
- Onder de radar vliegen, ergo zo veel mogelijk onopvallend opereren buiten het zicht van bestuur en politiek.

### Strategie 2: De krachten bundelen!

- Zoeken naar een verbindend thema dat groter is dan NME alleen, bijvoorbeeld voedsel, gezondheid, klimaatadaptatie, energietransitie, circulaire economie (Jong Leren Eten, groene schoolpleinen, nul op de meter, actie steenbreek in het kader van waterberging, etc.).
- Opzetten van programmatische samenwerking (bijv. Groen doet Goed / Groen, Grijs en Gelukkig / Jong Leren Eten).

### Strategie 3: Naar buiten!

- Verbreden (veelal wijkgericht) van de functie kinderboerderij, heemtuin, school- en buurttuinen/stadslandbouw.
- Deelnemen aan recreatieve evenementen zoals Kom in de Kas, Halloween, Winterspelen aan de Rotte, Leidse hooidagen, uiteenlopende recreatieve activiteiten met een educatief tintje, etc.

### Strategie 4: Nieuwe functiecombinaties

- Bieden van professionele en maatwerk faciliteiten voor zorg- en dagbesteding, voor bijv. dementerende ouderen, voor- en naschoolse (kinder-)opvang en combinatie met sport en spel programma's, leer- en werkbedrijven.
- Bevorderen van (duurzame) recreatie en toerisme (festivals, city- en regiomarketing).
- Duurzame mobiliteit, aardgasvrij, energiecoöperaties, e.a.
- Ondersteunen van – duurzame – burgerinitiatieven.

## Bouwstenen voor een geslaagde ontwikkelingsstrategie

Het realiseren van de gekozen veranderdoelen vraagt om forse investeringen. Investerings die zowel betrekking hebben op de beschikbaarheid van de juiste kennis als de beschikbaarheid van voldoende capaciteit (geld). Afhankelijk van de gekozen ontwikkelstrategie kan een NME-centrum zich (her)positioneren als:

- publiek gefinancierde (basis-)voorziening;
- gelijkwaardig en complementair aan haar partners;
- co-creator, intermediair, coördinator, verwijzer met een sterke netwerkfunctie;
- maatschappelijk ondernemer.

Om de gekozen positionering te realiseren zullen verschillende nieuwe 'bronnen' moeten worden aangeboord. Met die bronnen bedoelen we niet alleen méér subsidie of andere vormen van inkomsten, maar vooral ook kennis, merk- en marktwaarde, en (toegang tot) netwerken van samenwerking en productontwikkeling (ketenbenadering).

## NME als maatschappelijk ondernemer

Het aantal NME-centra dat zich als maatschappelijk ondernemer positioneert neemt sterk toe. Maatschappelijk ondernemerschap leidt tot aanzienlijke maatschappelijke rendementen. Wat maatschappelijk ondernemers gemeenschappelijk hebben, is dat zij planmatig werken aan het ontwikkelen van nieuwe verdienmodellen en waardeproposities. Daarbij is de marktvraag leidend. 'Nieuwe' markten zijn er op het vlak van taken in de zorg, zoals dagbesteding en leer- en werkbedrijven, maar ook kinderopvang en buitenschoolse of naschoolse opvang (BSO of NSO).

Maatschappelijk ondernemende NME-centra werken vaak met meerdere vormen van (co-)financiering, zoals voor de financiering van nieuwe producten en diensten in samenwerking met het bedrijfsleven, maar ook door middel van crowdfunding door burgers. Maatschappelijk ondernemerschap heeft ook directe impact op de eigen duurzame bedrijfsvoering, zoals de inkoop van duurzame materialen, energieonafhankelijkheid, verduurzaming mobiliteit, eigen horecavoorzieningen met streekeigen producten e.d.

## Opgaven voor de organisatie

Het realiseren van de veranderdoelen betekent primair het professionaliseren van het eigen leiderschap én specifieke aandacht voor de personeels- en organisatieontwikkeling. Daarbij horen aandacht voor een transparante bedrijfscultuur (energie, focus, enthousiasme, zakelijker mindset) en het streven naar een bedrijfsmatig werkende en resultaat gestuurde organisatie. Er is nieuwe kennis nodig om de noodzakelijke competenties te ontwikkelen. De belangrijkste competenties zijn innovatiekracht, ondernemerschap, gastheerschap en acquisitievvaardigheden. Maatschappelijk ondernemen vraagt om ondernemerscompetenties. Het ontwikkelen van die competenties is een hele uitdaging, omdat er in een eerdere levensfasen van de NME-centra meestal nauwelijks een beroep op deze kwaliteiten werd gedaan.

## Uitdagingen en randvoorwaarden voor NME-centra in verandering

Veranderingen komen niet vanzelf tot stand, daar zijn vaak aanzienlijke inspanningen voor nodig. En tijdens de realisatie van de veranderopgaven blijft 'de winkel open'. Innovaties vragen om aanzienlijke hoeveelheid extra capaciteit, geld en energie. Indien de organisatie onvoldoende capaciteit en geld beschikbaar heeft om te kunnen investeren, moeten er keuzen gemaakt worden en ontstaat het risico is dat de keuze voor de vernieuwing ten koste gaat van de bestaande dienstverlening.

Veranderen van organisaties betekent veranderen van mensen. Van hun houding en gedrag, hun cultuur. Oude patronen en gewoontes moeten worden los gelaten. Daarvoor in de plaats komen nieuwe zekerheden waarbij het NME-centrum als het ware 'opnieuw wordt uitgevonden'. Zekerheden zitten niet langer in het 'beschermen van arbeidsplaatsen', maar in het feit dat het juiste aanbod voortdurend aantoon dat het centrum maatschappelijk relevant is en daarmee haar onmisbare meerwaarde behoudt.

### **Veranderen betekent jezelf 'opnieuw uitvinden'; uit je comfortzone durven gaan**

Veranderen betekent gericht werken aan de ontwikkeling van kennis en competenties die je nog niet goed beheerst. Dat vraagt dat je daarbij kwetsbaar moet durven zijn, dat je bereid bent om je scope verleggen. Dat je je opvattingen durft aan te passen. Kortom, dat je een avontuur met je zelf durft aan te gaan.

Diverse NME-centra zijn de afgelopen jaren extern verzelfstandigd. Het proces van verzelfstandigen vraagt om aanzienlijke investeringen. Een gemeente kan/mag derhalve in verzelfstandiging geen aanleiding zien om te gaan bezuinigen. Verzelfstandiging leidt tot méér NME, en een meer divers NME van een hogere kwaliteit. Tegen minimaal dezelfde prijs. De 'return on investment' bij verzelfstandigingen is minimaal vijf jaar, maar de 'impact on investment' is direct beschikbaar, vanaf de start! De rendementen van een verzelfstandiging zijn vooral gericht op maatschappelijke effecten en de maatschappelijke impact is vaak heel groot.

NME-centra worden sterker naarmate zij een steviger plek vinden in een lokale netwerken (de NME-coalities) van andere aanbieders en professionals. Dat kunnen ZZP'ers zijn, maar ook andere stichtingen. Deze netwerken ontwikkelen gezamenlijk kracht op het vlak van complementariteit, schaalvergroting en efficiency en het lerend vermogen neemt toe. Een goed functionerend netwerk maakt de afzonderlijke organisaties sterker.

### **Belangrijke kritieke succesfactoren voor succesvolle veranderingen**

De gemeente waarin het NME-centrum is gevestigd blijft – in vrijwel alle ons bekende gevallen – de grootste opdrachtgever en daarmee de belangrijkste bron voor de financiering. Diezelfde gemeente is echter óók de grootste belanghebbende. Het blijft ons inziens van belang om die wederkerige relatie voortdurend te blijven benadrukken en koesteren.

De NME-sector staat niet op zich; zij kan veel leren van andere sectoren die al langer vraaggericht en marktconform werken. Zo kan het erg interessant zijn eens wat vaker te rade te gaan bij de sport en/of cultuursector.

### **Blauwdrukken voor een succesvolle ontwikkeling bestaan niet!**

Recepten bestaan niet, maar we kunnen wel enkele 'do's en dont's' benoemen. We schetsen enkele werkwijzen en processen waarmee wij – en onze opdrachtgevers – goede ervaringen hebben opgedaan.

Elke strategische verandering start met het maken van een zo compleet mogelijke *businesscase*. In deze businesscase werken we (samen met organisatie en medewerkers) de strategische doelen uit. We beschrijven daarbij de missie en visie, opties met betrekking tot de positionering en rollen, de globale randvoorwaarden, zoals de begroting op

hoofdpijnen en de inrichting van de bedrijfsvoering (personeel en middelen) En uiteraard maken we een haalbaarheids- en risicoanalyse. Na de goedkeuring/vaststelling van de businesscase volgt het uitwerken van een *businessplan* waarin we samen de definitieve zakelijke randvoorwaarden en de noodzakelijke bedrijfsvoeringsaspecten regelen, zoals financiering en governance e.d.

We besteden altijd heel veel aandacht aan de medewerkers. Veel mensen willen wel veranderen, maar willen zelden veranderd worden. Wij vinden het essentieel dat alle medewerkers meegenomen worden in de ontwikkeling van de organisatie. Sterker nog: dat zij waar mogelijk zelf vormgever van die processen zijn. Hoe meer een ontwikkelproces een coproductie is van medewerkers, hoe groter de kans van slagen voor de vernieuwde organisatie. Die aanpak vraagt van bestuurders, leidinggevend en adviseurs kennis en inzicht in veranderprocessen, respect voor afwijkende opvattingen, wijsheid en geduld. Inmiddels hebben we verschillende malen mede vorm gegeven aan veranderprocessen die in belangrijke mate door de leden van de organisatie zelf werden uitgevoerd. Dat waren in de regel heel succesvolle processen. Van oorsprong is de NME-sector een tak van sport waarin de uitvoerders in hoge mate 'autonome professional' zijn. Soms is dat best lastig, maar als ieder optimaal gebruik maakt van de kracht van dit 'cultuurkenmerk' dan is succes meestal verzekerd!

## Grootste NME-afdeling van Nederland wordt zelfstandig

Anja Jongejan

Gemeente Rotterdam, Natuur- en Milieueducatie-afdeling; [j.jongejan@rotterdam.nl](mailto:j.jongejan@rotterdam.nl)



De NME-afdeling in Rotterdam bestaat uit 8 kinderboerderijen, 14 (educatieve) tuinen en 7 lescentra. Er werken zo'n 90 vaste medewerkers. De NME-afdeling is nu onderdeel van de directie Sport & Cultuur van de gemeente Rotterdam. Na zorgvuldige en intensieve voorstudies (al vanaf 2014 het eerste haalbaarheidsonderzoek) wordt de afdeling nu met ingang van 1 januari 2019 verzelfstandigd en zal dan verder gaan als Stichting Natuurstad.

Met meer dan 1 miljoen bezoeken per jaar hebben de NME-voorzieningen en -activiteiten nu al een aantrekkelijke en veelgebruikte sociale functie. Natuur- en milieueducatie (NME) laat Rotterdammers op een aantrekkelijke manier kennismaken met natuur en milieu en draagt bij aan bewustwording van het belang van meer bewuste keuzes en een gezonde en duurzame leefstijl. Op deze wijze draagt NME bij aan de overheidsambities op gebied van milieu, duurzaamheid en gezondheid. De eisen die de omgeving aan de NME-organisatie stelt, vragen om een meer ondernemende en effectievere manier van werken. Een dergelijke – meer bedrijfsmatige – werkwijze ontwikkelt zich beter in een verzelfstandigde context. Verzelfstandiging van NME leidt tot een eenvoudiger, slagvaardiger en flexibeler organisatie die zich meer kan concentreren op haar primaire taken is de verwachting. De afdeling is nu een relatief klein onderdeel van een directie en een nog grotere gemeentelijke organisatie, die niet (meer) voldoende is ingericht op exploitatie en beheer van voorzieningen.

Ellen Leussink, Jack Jansen, Hans Nuiver and Roel van Raaij (eds.)

**Van schoolbioloog tot duurzame duizendpoot – Verleden, heden en toekomst van natuur- en milieueducatie**  
DOI 10.3920/978-90-8686-881-0\_C11, © Wageningen Academic Publishers 2018

Een verzelfstandigde NME-organisatie is:

- ondernemender en meer extern georiënteerd;
- meer gericht op de vraag en behoeften van haar doelgroepen;
- beter aangesloten (of liever vooruitlopend) op trends in de sector;
- beter in staat partnerships aan te gaan met andere aanbieders, bewonersgroepen, bedrijven en maatschappelijke partners in de wijk;
- beter in staat additionele inkomstenbronnen aan te boren als fondsen en sponsors.

De verwachting is dat dit leidt tot producten met hogere kwaliteit die beter zijn afgestemd op de vraag en tot meer output in de vorm van activiteiten en bereik. Hierdoor profiteert de Rotterdammer meer van kinderboerderijen, schooltuinen en de expertise- en educatiecentra, waar kinderen en volwassenen kunnen leren en recreëren. Rotterdam heeft in de voorbereiding naar de verzelfstandiging veel gebruik gemaakt en geleerd van de ervaringen die zelfstandige NME-centra in Nederland al eerder hebben opgedaan.

2018 is het transitiejaar en staat vooral in het teken van drie opgaven: (1) de huidige organisatie ontvlechten van de gemeente Rotterdam en de directie Sport en Cultuur; (2) de nieuwe organisatie inrichten en opstarten (kwartier maken); én (3) de noodzakelijke organisatie- en personeelsontwikkelingen, die daarbij noodzakelijk zijn, een stevige impuls geven.

Mijlpalen in dat transitiejaar zijn:

- benoemen Raad van Toezicht;
- aanstellen directeur/kwartiermaker;
- opstellen inrichtingsplan nieuwe organisatie;
- akkoord met bonden over cao en Sociaal Plan;
- plaatsingsplan invullen;
- subsidieovereenkomst/subsidiebeschikking (incl. budget en prestatie-indicatoren);
- huurovereenkomst gemeente;
- besluit/formele oprichting nieuwe stichting (incl. vaststellen en ondertekening statuten, inbrengovereenkomst en ontvlechtingsovereenkomst).

De organisatiecultuur zal van een ambtelijke, met bijbehorende houding en gedrag, moeten omturnen naar een flexibele, vraag- en resultaatgerichte cultuur. Een organisatie waarin professionals de ruimte krijgen – en nemen – om zich te ontwikkelen en nieuwe initiatieven te ontplooien. Initiatieven waarin netwerken en maatschappelijke samenwerkingsverbanden als ‘natuurlijke partners’ gezien worden. De inrichting van de organisatie, de begeleiding en opleiding van de medewerkers is in 2017 al in gang gezet en krijgt ook in 2018 veel aandacht. Als voorbeeld hiervan zijn te noemen: twee wekelijkse sessies met bedrijfsleiders van locaties, twee maandelijkse informatiebijeenkomsten, sessies met ambassadeurs (‘koplopers’, een groep medewerkers vanuit alle disciplines en gebieden), workshops voor alle medewerkers met adviesbureau ORG-ID, twee wekelijks inloopspreekuren op locaties voor medewerkers, en een speak-app voor alle betrokkenen.

Rotterdam staat wereldwijd bekend als een nuchtere werkstad met een 'handen uit de mouwen'-mentaliteit. De huidige NME-medewerkers voelen zich zéér verbonden met hun werk en zij staan te popelen om de kansen en uitdagingen op te pakken. Duidelijk is in elk geval dat zowel management als de medewerkers geloven in hun eigen kracht. En dat zij blij zijn dat zij de ruimte en het vertrouwen krijgen om zichzelf én daarmee de nieuwe NME-organisatie verder te ontwikkelen. Medewerkers zijn in de praktijk al de lessen aan het leren, verbanden aan het aangaan en zichzelf aan het herontdekken.

Zij kunnen het en zij willen het! En dan zal het ook gebeuren. Het credo in Rotterdam is niet voor niets: *Make it happen!*

**ROTTERDAM.**  
**MAKE IT**  
**HAPPEN.**

## Naar Buiten Rotterdam: winterspelen aan de Rotte – 010 als proefpark voor transitie – van NME naar groenparticipatie

Melo Feldkamp

*100% Feldkamp – groen participatie en natuurevents; Willebrordusstraat 84, 3037 TW Rotterdam; MelOgudrun@100procentfeldkamp.nl*



In het Groenjaar 2008 zette de gemeente Rotterdam ‘groen op de kaart’: de eerste groene schoolpleinen werden aangelegd en het eerste groene dak werd feestelijk geopend. Omstreeks die tijd startten in Rotterdam ook de eerste participatieprojecten onder het motto: ‘je moet niet wachten tot de overheid je iets aanbiedt: nee, we bedenken samen wat er nodig is in de stad!’ Veel van die projecten hadden – en hebben – direct van doen met groen in de buitenruimte.

Anno 2018 bestaan er hier meer dan 150 groene initiatieven. Sommige groot, sommige kleinschalig, soms op een landje, dan weer gericht op ecologie of water. Er is geen stad in Nederland met zoveel ‘groene participatie’. Die grote groep – relatief jonge – groene initiatieven wordt de ‘groensector’ genoemd, anders dan NME, want het begrip natuur- en milieueducatie doet aan de beweging onvoldoende recht. Deze nieuwe innovatieve sector geeft kleur aan het leven in de stad en aan de inrichting van de openbare ruimte. Je kunt overal naar de kinderboerderij, maar je kunt ook sambal leren maken op de tuin aan het einde van de straat, of struinen langs rivieroeveren met een schepnet en zoekkaart of samen met je burens bollen planten. Je huisarts geeft je niet méér pillen, maar neemt je in plaats

Ellen Leussink, Jack Jansen, Hans Nuiver and Roel van Raaij (eds.)

**Van schoolbioloog tot duurzame duizendpoot – Verleden, heden en toekomst van natuur- en milieueducatie**  
DOI 10.3920/978-90-8686-881-0\_C12, © Wageningen Academic Publishers 2018

daarvan mee het groen in! Hekken rondom verwilderde reststroken halen we weg want daar kunnen we een park van maken! Kilometers struinen in het groen en bramen plukken!

Vraag en aanbod gaan hand in hand en allerlei thema's zijn hierin verweven: gezondheid, duurzaamheid, kennis van de leefomgeving en sociale aspecten zoals re-integratie en empowerment. Elk initiatief formuleert zelf de antwoorden die voor de (eigen) vragen uit de directe omgeving relevant zijn. Die groeninitiatieven nestelen zich op die wijze in de haarvaten van de samenleving én ze openen eigentijdse mogelijkheden voor de stad door mooie combinatie van groen, natuur en participatie.

De groensector in 010 is 'up and coming'. Bij Hart van Nederland zie je de schaapherder van belevenisboerderij Schieveen. Op het Jeugdjournaal tonen de initiatiefnemers de video's die kinderen voor het Wildlife Film Festival Rotterdam in natuurgebieden hebben gemaakt. Daarmee draagt die groensector substantieel bij aan de gezonde, duurzame groene stad van de toekomst. Ieder jaar doen daar tienduizenden Rotterdammers met enthousiasme actief aan mee.

Op die moderne groenlocaties krijgen ook schoolkinderen les. Van het Dakpark bij Marconiplein tot bij Rotterdamse Munt in Feijenoord, van het groene Dak op het Schieblok tot de oude Spoordijk in Spangen, op Ravottuh landjes en bij 'De Stad Uit'. Het gaat nu al om meer dan 5% van de lessen in natuur- en milieueducatie.

Participatie buiten de lessen om is lastiger te kwantificeren. Vele tienduizenden bewoners zijn daarbij op een of andere manier betrokken. Opmerkelijk (en soms ook lastig) is dat nu nog dergelijke initiatieven vanuit ruim 20(!) verschillende gemeentelijke loketten, organisaties en diensten gefinancierd worden, hetgeen het ook ingewikkeld maakt om het werkelijke bereik te kwantificeren.

De *grassroot* initiatieven van het eerste uur professionaliseren geleidelijk. Vrijwilligers worden medewerkers, ze volgen cursus na cursus, worden IVN-jeugdbegeleider, doen mee aan Natuursprong en Natuurwijs en verdiepen hun kennis bij Natuurmonumenten, Ark Natuurontwikkeling of bij het Zuid-Hollands Landschap. Deze semiprofs worden overal warm onthaald, zij zijn bereid om op loopafstand lessen te verzorgen in stadsnatuur en op braakliggende landjes die nu als akker worden ingericht.

Deze nieuwe groensector wordt vooral gerealiseerd door sociaal ondernemers, samen met vele honderden vrijwilligers. Er is nog geen financieel plaatje; ook de gemeente kan niet zeggen hoeveel geld er op dit moment in de groensector omgaat. Want ook de financieringsstructuur is wendbaar en innovatief. Een voorbeeld hiervan is het initiatief 'Winterspelen aan de Rotte', een festival dat de Stichting Lekker Groen in het kader van het programma 'De stad Uit' organiseert in de voorjaarsvakantie. Meer dan 1.000 bezoekers komen er dan naar groene plekken in de stad: plekken die de meeste mensen nog nooit eerder hebben gezien. Kinderen en hun ouders worden uitgenodigd in de winterse natuur om aan allerlei activiteiten deel te nemen en avonturen te beleven. Achter een roedel husky's aan over een veldje sleeën, ijsvissen in een kano op de Rotte, pijl en boog maken.

Bezoekers ontdekken verscholen idylles in stenige wijken en speelnatuur op een steenworp afstand van de stad. Plekken die er altijd zijn en die ze ook gemakkelijk terug kunnen vinden. Want vaak komen kinderen en hun ouders na een eerste kennismaking op eigen kracht daar nog eens terug!

De financiering van de Winterspelen aan de Rotte geeft een kenmerkend beeld van de kracht en van de zwakte is van de groensector: IVN leverde vanuit het programma 'Groen Dichterbij' een bijdrage omdat daarmee lokale groene initiatieven werden ondersteund, Recreatieschap Rottemeren betaalde de publiekscampagne om daarmee de bekendheid van het gebied te vergroten, het programma 'Rivieroevers' van gemeente Rotterdam draagt bij in het kader van de ontwikkeling van de Rottebocht, het Hoogheemraadschap Schieland en Krimpenerwaard draagt bij omdat in het programma het belang van de waterkwaliteit extra wordt belicht, en het gebied Rotterdam Noord omdat hun bewoners uit de oude wijken worden betrokken. Bovendien zetten tientallen groene organisaties zich in bij de uitvoering, vaak als vrijwilliger of als gedeeltelijk sponsor of co-financier. Om een indruk te geven: bij elkaar kost het tweedaagse evenement een kleine € 30.000.

Co-creatie zoals dat bedoeld is: iedereen die een belang heeft doet een duit in het zakje. Maar er is een keerzijde aan deze medaille, ofwel: 'elk voordeel hept z'n nadeel'.

De administratieve druk voor de organisatoren is door deze financieringsstructuur erg groot. Elke partner financiert het eigen deel en wil vooral zichzelf goed herkennen in elk stadium van de uitvoering, van aanvraag tot evaluatie. Vernieuwing is in alle gevallen een eis: een nieuw concept, een nieuwe plek, nieuwe deelnemers. Maar dat betekent ook dat de impact van dergelijke activiteiten niet snel zal groeien. Veel initiatieven zijn juist gebaat bij herhaling, maar in onze groensector moet je wel steeds blijven 'vernieuwen'.

We lossen deze problemen op door als groensector samen met de overheid 'bottom-up' meer duurzame (publiek-private) structuren te ontwikkelen. De vereniging Groen 010, de belangenbehartiger van de groensector, vraagt om een groen loket, een plek waar de gemeente samen met de groeninitiatieven wat meer consistent lange-termijn beleid maakt. Waar geldelijke middelen kunnen worden teruggewonnen uit de verkokerde gemeentelijke structuur van programma's, clusters, sectoren en diensten, om deze middelen vervolgens meer kosteneffectief in te zetten ten behoeve van het maatschappelijk belang.

Hoe ziet de toekomst van het geïnstitutionaliseerde NME en de groensector in Rotterdam er uit? Wordt groen een volwaardige sector in de stad, net zo belangrijk als sport en cultuur? Of blijft het uiteindelijk toch een versnipperd veld dat de energie van ondernemende pioniers geleidelijk doet afnemen? Rotterdammers laten zich er graag op voorstaan dat de Maasstad op veel terreinen voorop loopt op de rest van Nederland. Als Rotterdam de eerste stad wordt met een effectieve en stimulerende structuur om groenparticipatie te borgen voor de toekomst heeft onze voorsprong veel impact op de groeninitiatieven in heel Nederland. Maken we daarmee de ommezwaai naar een inclusieve samenleving waarin er een gelijk speelveld bestaat voor meer traditionele en nieuwe natuur- en milieu-initiatieven? Dat gaat lukken als we 'bottom-up' een transparante financiering en gedragen

beleidsdoelen formuleren waar alle betrokken partijen plezier aan beleven. De ontwikkeling van de groensector in Rotterdam laat toekomstscenario's van de participatiesamenleving in de praktijk zien. Linksom of rechtsom kan dit inspirerend werken voor de vele andere steden met vergelijkbare uitdagingen.





# Over de auteurs



## Hans Nuiver (1951)

Hans heeft een veelzijdige expertise en ervaring op het terrein van organisatie- en beleidsontwikkeling. Hij is sinds vele jaren actief betrokken bij de ontwikkeling van NME-organisaties als bestuurder, strategisch adviseur, programma- en projectmanager, trainer en coach. Hij was gedurende lange tijd als partner verbonden aan ORG-ID, bureau voor strategische beleids- en organisatieontwikkeling. Hij publiceerde verschillende titels over strategische beleidsontwikkeling, projectmatig werken, omgevingsmanagement en de rol van de overheid in de energieke samenleving. Onlangs richtte hij met een aantal enthousiaste jonge ondernemers in Leiden de stichting Naar Buiten! op, waarvan hij thans voorzitter is.



## Roel van Raaij (1959)

Roel heeft veel facetten van het NME-werk gezien. Ooit opgeleid als docent biologie en aardrijkskunde en later als milieukundige is hij werkzaam geweest in het onderwijs, op een veldstudiecentrum, een lokaal NME-centrum, in de schoolbegeleiding en in de leiding van een grote NME-dienst. Sinds 2000 is Roel werkzaam bij de Rijksoverheid als senior beleidsmaker en secretaris van de stuurgroepen van de landelijke programma's NME, Leren voor Duurzame Ontwikkeling, Programma DuurzaamDoor en het programma Jong Leren Eten (voedseleducatie). Vanuit die functie is hij ook internationaal actief in onder meer NME Benelux, UNESCO en UNECE, onder meer als Chair of Expert Group on Indicators for Education for Sustainable Development en de Expert Group Competences for ESD educators. Roel schrijft in dit boek op persoonlijke titel.



### Jack Jansen (1958)

Jack werkt al ruim 35 jaar als organisatieadviseur voor (NGO) organisaties in de fysieke leefomgeving. Met name voor NME- en terreinbeherende organisaties en gemeenten. Jack is sinds 1998 werkzaam als senior adviseur bij ORG-ID, bureau voor strategische beleids- en organisatieontwikkeling en sinds 2005 partner. In de afgelopen 25 jaar heeft Jack zich gespecialiseerd in verzelfstandigingsprocessen en het ontwikkelen van verdienmodellen en functiecombinaties. Jack begeleidde diverse NME-organisaties bij hun transitie naar een toekomstbestendig situatie. Daartoe ontwikkelde hij verscheidene businesscases en -plannen.



### Ellen Leussink (1957)

Interdisciplinair werken aan de grote vraagstukken van de toekomst kenmerkt de carrière van Ellen. Aan de Rijksuniversiteit Groningen combineerde zij interdisciplinaire onderwijskunde met interdisciplinaire milieukunde en specialiseerde zij zich in milieueducatie en milieucommunicatie bij Stichting Milieu Educatie. Sinds 2004 werkt Ellen bij de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland als onderwijsspecialist aan de landelijke programma's NME, Leren voor Duurzame Ontwikkeling, DuurzaamDoor en Jong Leren Eten. Ellen is betrokken bij de Gezonde School, bij de (onderwijs) Coöperatie Leren voor Morgen, bij het netwerk Duurzame Pabo en zij is mede-oprichter van GroenGelinkt. Ellen schrijft in dit boek op persoonlijke titel.