

Inspiratiedocument: vijf innovatieve NDE-centra

| | |
|------------------|---|
| Colofon | Inspiratiedocument: vijf innovatieve NDE-centra |
| Copyrights | Gemeenten voor Duurzame Ontwikkeling (GDO) Laat het ons weten als je iets uit deze handreiking overneemt. https://vereniginggdo.nl of info@vereniginggdo.nl |
| Jaar van uitgave | 2023 |
| Redactie | Nienke Voorbrood (student WUR) |
| Klankbordgroep | René Munsters (GDO), Jori Boekwijt (student WUR) |

Project: 5 Inspirerende Praktijken ter Inspiratie

Een belangrijke missie van veel centra voor natuur- en duurzaamheidseducatie (NDE) en van Gemeenten voor Duurzame Ontwikkeling (GDO), de netwerkorganisatie van 140 NDE centra in Nederland, is het versnellen van duurzame ontwikkeling op lokaal niveau.

Zoals uitgelegd door het Planbureau voor de Leefomgeving zijn de meeste burgers in Nederland zich bewust van de noodzaak van deze duurzame ontwikkeling en zijn ze vaak bereid, en ook in staat, om te helpen deze doelen te bereiken. De NDE-centra herkennen het belang van het betrekken van burgers en van het erkennen van burgers als belangrijke stakeholders bij de transitie naar een duurzamere samenleving. Dit betekent dat steeds meer centra hun focus willen verbreden naar het stimuleren en begeleiden van burgerparticipatie.

Binnen dit project 5iPti (5 inspirerende Praktijken ter inspiratie) wordt burgerparticipatie gedefinieerd als: de actieve betrokkenheid van burgers bij duurzaamheidsprojecten. NDE-centra hebben vaak een goede en hechte relatie met burgers en bevinden zich daardoor in een veelbelovende positie wanneer zij besluiten zich te richten op burgerparticipatie. In de praktijk blijkt echter dat veel centra problemen ondervinden wanneer ze de stap naar burgerparticipatie maken.

Deze handreiking maakt deel uit van het onderzoeksproject 5iPti naar NDE centra in Nederland die de eerdergenoemde transitie naar burgerparticipatie ten behoeve van duurzaamheid willen maken. GDO wil de centra helpen in deze transitie door het aanbieden van een leertraject. Daarom hebben zij de Wageningse Wetenschapswinkel gevraagd hen te begeleiden.

De volgende documenten zijn opgesteld:

Deel 1 Inspiratiedocument

- Deel 2 Handreiking Participatie
- Deel 3 Handreiking Organisatieveranderingsprocessen
- Deel 4 Handreiking Imago en Identiteit
- Deel 5 Handreiking Het bereiken van doelgroep(en)
- Deel 6 Handreiking Ondernemende vermogens
- Deel 7 Handreiking Vaardigheden
- Deel 8 Masterscriptie Strategieën om barrières rondom burgerparticipatie in NDE centra te overwinnen

Inspiratiedocument: vijf innovatieve NDE-centra

De NDE-centra (ook wel NME-centra genoemd) hebben zich tijdens de GDO-tweedaagse van 2021 uitgesproken over de uitdagingen die zij ervaren in het verbreden van hun activiteiten van educatie naar participatie en zij hebben hierin hulp gevraagd. In dit document worden vijf innovatieve NDE-centra aan de hand van het 7S model beschreven. Deze centra zijn door GDO geïdentificeerd als de vijf innovatieve centra in het verbreden naar inwoners- en overheidsparticipatie (zie factsheet participatie) ([CNME in Maastricht](#), [De Groene Belevenis in Leusden](#), [Duurzaamheidscentrum Assen in Assen](#), [NMCX in Haarlemmermeer](#), [Ulebelt in Deventer](#)).

Het 7S model wordt gebruikt om de interne organisatie te analyseren aan de hand van zeven elementen. Dit zijn: structuur, strategie, systemen, gedeelde waarden, vaardigheden, stijl en personeel. Het model gaat ervan uit dat de elementen samenhangen en dat een verandering in één element zorgt voor een verandering in de anderen. Definities van de elementen en meer informatie over het model zijn te vinden in Bijlage 2 en de factsheet 'organisatieverandering'.

Dit document dient als inspiratiedocument voor leidinggevende van NDE-centra die hun activiteiten willen verbreden naar inwonersparticipatie. Om te beginnen zullen alle vijf de centra aan de hand van het 7S model worden beschreven. Daarna zullen terugkerende onderwerpen per 7S element worden samengevat.

Disclaimer:

De informatie in dit document is over de tijdsperiode juli 2022 - juli 2023 verzameld uit verschillende bronnen. Ten eerste is er gebruikgemaakt van opnames van keukentafelgesprekken met leidinggevendenden. Ten tweede is er gebruikgemaakt van een rapport gemaakt door WUR studenten. In het rapport beantwoordden zij de onderzoeksvraag: 'Welke veranderingen hebben de vijf innovatieve NDE-centra in hun organisatie gemaakt om te verbreden naar burgerparticipatie?' De studenten hebben voor het schrijven van hun rapport ook interviews gedaan. In de tekst zijn citaten toegevoegd (grijs en schuingedrukt), deze komen uit de interviews uitgevoerd door de studenten. Een overzicht van alle interviews en keukentafelgesprekken (wanneer ze waren, met wie, de functie van de geïnterviewden op moment van uitvoeren en de interviewer) is te vinden in Bijlage 1. Ten derde is er gebruikgemaakt van informatie beschikbaar op de websites van de NDE-centra, bijvoorbeeld meerjarenplannen. Wanneer deze informatie is gebruikt, wordt hier in de tekst naar gerefereerd.

Vanwege de tijdsperiode waarover informatie is verzameld is sommige informatie mogelijk niet meer actueel. Een aantal centra hebben bijvoorbeeld een nieuwe directeur/leidinggevende of zijn op andere vlakken veranderd.

CNME

CNME is gevestigd in Maastricht en opgericht in 1995 als zelfstandige stichting vanuit de afdeling Natureducatie van de Gemeente Maastricht. In het begin lag de nadruk op natureducatie binnen het basisonderwijs. Later zijn de activiteiten en de doelgroep van CNME verbreed. Daarnaast is het ecologisch beheer van natuurgebieden als nieuwe tak toegevoegd (*Over CNME, z.d.*). CNME is gevestigd op drie locaties in de stad, waarvan de Natuurtuinen open toegankelijk waren tot 2021 – door bezuinigingen is deze locatie nu gesloten voor publiek.

CNME is verbreed van het geven van onderwijs op scholen naar de vergroening van scholen en buurten. Het centrum verstrekt de middelen voor burgers om het zo makkelijk mogelijk te maken om deel te nemen aan vergroeningsactiviteiten zoals tegelwippen of het aanbrengen van gevelgroen. Op die manier spelen ze een faciliterende rol. Daarnaast leggen ze groene schoolpleinen aan met speelnatuur en eetbaar groen (bessenstruiken en fruitbomen).

'We maken het [tuinieren] zo makkelijk mogelijk.'

Structuur

Stichting CNME bestaat uit een directeur en 24 werknemers. Deze zijn verdeeld in drie teams: het team voor educatie, voor participatie/vergroening en het team voor ecologisch beheer. Naast deze hoofdteams is er een informeel acquisitieteam dat bestaat uit enkele medewerkers die vanuit hun eigen team meedenken over acquisitie en fondsenwerving. Er zijn ook werknemers met specifieke rollen. CNME heeft bijvoorbeeld een werknemer aangenomen om de communicatie te doen en sociale media accounts te beheren. Daarnaast hebben ze een netwerk van freelancers die ze kunnen inzetten voor specifieke projecten. Ook werken ze met vrijwilligers die hen helpen in allerlei taken, bijvoorbeeld in het raadgeven van burgers rondom energie.

Strategie

CNME heeft als doel 'het verbinden van mensen en natuur in Zuid Limburg'. Op de [website](#) beschrijft het centrum zijn activiteiten als volgt: 'Wij denken mee, bieden ondersteuning aan, voeren activiteiten uit samen met betrokkenen én geven de handvatten zodat jij zelf duurzaam kunt handelen' (*Over CNME, z.d.*).

De kernactiviteiten van dit centrum zijn: [ecologisch beheer](#) van natuurgebieden in de omgeving van Maastricht, het geven van [educatie en vergroening](#) en het beheer van de [natuurtuinen Jekerdal](#) met vrijwilligers. CNME werkt projectmatig. Projecten van CNME zijn bijvoorbeeld beplanten, tegels verwijderen en het beheer van groene gebiedjes en groene schoolpleinen. Zoals genoemd in de inleiding speelt CNME hierin een faciliterende rol.

De hoofdbron van financiering is de gemeente Maastricht. Daarnaast ontvangt CNME financiering voor specifieke projecten, onder andere door fondsen te werven bij de provincie Limburg en vanuit nationale fondsen. Met de gemeente Maastricht heeft CNME een dienstverleningsovereenkomst van 3 jaar; ze ontvangen dus geen structurele subsidie, maar een projectenbudget per jaar. CNME heeft opdrachtgevers voor deze projecten binnen de gemeente. Op deze manier heeft de gemeente sturing over wat CNME doet - ze stellen jaarlijks doelen en gewenste resultaten vast. CNME heeft nog een tweede stichting waarin zij werkt voor andere opdrachtgevers, zoals andere Zuid-Limburgse gemeenten, scholen en terreinbeherende organisaties. Op die manier worden ook andere inkomsten verworven.

Systemen

CNME heeft een SWOT analyse gedaan om een langetermijnstrategie op te stellen. Dit evalueren ze elk jaar om consequent te blijven en de langetermijnvisie te volgen. CNME werkt projectmatig, elk participatief proces wordt benaderd als een project. CNME stelt offertes op waarin een aantal uren per stap van het proces wordt vastgelegd. Als twee of meer projecten gelinkt zijn, wordt kennis gedeeld tussen de projecten en burgers kunnen mogelijk ook deelnemen aan het andere project.

Elke zes weken zijn er meetings met de projectleider. Daarnaast zijn er drie keer per jaar bijeenkomsten met het hele CNME team. Elk jaar bespreekt de directeur met de medewerkers de gewerkte uren en hoeveel daarvan te declareren is. Op deze manier moeten medewerkers zich verantwoorden en de resultaten van hun gewerkte uren laten zien. Eén keer per maand is er ook een bespreking met het acquisitieteam.

CNME maakt het makkelijk voor burgers om in contact te komen met het centrum. Burgers kunnen echter niet het centrum bezoeken, omdat het kantoor niet open toegankelijk is. Het kantoor is in het centrum van de stad en CNME laat contactgegevens achter op elke plek waar het werkt of waar het een activiteit heeft afgerond. Daarnaast worden mensen die vragen om advies rondom tuinen door de gemeente verwezen naar CNME. Voordat CNME een project begint zoekt het uit of er genoeg steun voor het project is. Daarvoor wordt het bestuur, leraren en anderen gevraagd of ze interesse hebben. Op die manier wordt steun en een netwerk opgebouwd. CNME houdt contact met de organisaties waarmee ze samenwerken. Dat contact kan in de toekomst mogelijk tot samenwerking leiden.

'Ik denk dat het heel belangrijk is dat je in contact blijft met de organisaties waarmee je samenwerkt. Zodat je zegt, nu is er misschien geen geld maar misschien volgend jaar, en na een jaar kom je terug. Probeer in contact te zijn.'

CNME gebruikt verschillende kanalen om burgers en potentiële cliënten te bereiken. Ze hebben een interactieve en verwelkomende website en zijn aanwezig op meerdere sociale media platformen, zoals [Facebook](#) en [Instagram](#). Ook [TikTok](#) is een van deze sociale media platformen en daar hebben ze 17.500 volgers. Naast deze online vormen van externe communicatie bereiken ze mensen offline, bijvoorbeeld door het uitdelen van flyers en het direct bezoeken van burgers. Deze directe offline manier van communiceren wordt gezien als effectiever dan sociale media.

'Het gaat niet om sociale media, al is het succesvol, het gaat om echt hier zijn, naar buiten gaan, mensen ontmoeten, dat is de hoofdzaak dat we doen en dat is succesvol.'

Gedeelde waarden

In het interview met de directeur werd genoemd dat een gedeelde eigenschap van de mensen bij CNME is dat ze een groen hart hebben. Ze willen zich inzetten voor natuur en duurzaamheid. Hierbij delen ze de visie dat 'alleen door samenwerking meer draagvlak ontstaat voor natuur en milieu en dat beheer voor de lange termijn gerealiseerd wordt' (*Over CNME, z.d.*).

Vaardigheden

CNME is verbindend. Het werkt altijd samen met andere partijen (burgers, ondernemingen, overheid, vrijwilligers, groene organisaties). Dit sluit aan bij de genoemde visie over samenwerken. Door samen te doen, in plaats van door middel van overtuigen en informeren, draagt het centrum bij aan gedragsverandering. De activiteiten in het natuurlijk beheren van gebieden en het geven van voorlichting bieden een unieke kans in de aanpak van het centrum (*Over CNME, z.d.*).

Stijl

De directeur van CNME heeft een ondernemers mindset en een bedrijfsachtergrond. Deze mindset wordt gecommuniceerd naar de medewerkers. De directeur probeert de medewerkers mee te krijgen in de langetermijnvisie op een geduldige manier.

Personeel

Het CNME heeft werknemers die al 20 tot 25 jaar bij de organisatie werken. Dit zijn toegewijde werknemers met een heleboel kennis die goed zijn in het verbinden van mensen. Wat kennis betreft hebben de werknemers kennis over natuur, groen en biodiversiteit. Deze kennis en expertise wordt ingezet om anderen te helpen zich (natuur)bewuster te gedragen en hun leefomgeving te vergroenen (*Over CNME, z.d.*). Daarnaast is er expertise op het gebied van maatschappelijk werk aanwezig, werknemers zijn goed in het werken met mensen.

‘Een erg grote kwaliteit is dat je in staat moet zijn met mensen om te gaan.’

Er zijn een aantal vaardigheden van het personeel die passen bij het verbreden en veranderen van het centrum. Het personeel moet mee veranderen en aansluiten bij de langetermijnvisie. Het onderwijzen en trainen van medewerkers in zakelijke vaardigheden wordt als belangrijk gezien. Het omgaan met financiën is een voorbeeld van een zakelijke vaardigheid. Daarnaast kan de snelheid en professionaliteit die nodig is om te werken met andere doelgroepen (bedrijven) verbeterd worden. Het is handig wanneer medewerkers zelfstandig declaraties en offertes kunnen opstellen en ondernemend zijn.

De Groene Belevenis

De Groene Belevenis is een natuur- en duurzaamheidscentrum gevestigd in het buitengebied van Leusden. Het centrum is omgeven met groen. Er zijn grote tuinen en een struintuin aanwezig. Het geheel ligt naast een kinderdagverblijf.

Participatie is gaandeweg door contact met de gemeente gegroeid en vorm gegeven. Het centrum heeft een faciliterende rol aangenomen in de beweging naar bewonersparticipatie en duurzaamheid. De Groene Belevenis zet bewoners aan tot actie en ondersteunt buurtgroepen. Vanwege de verzelfstandiging (als gemeentelijke NME-afdeling) en de afnemende subsidie heeft het centrum zijn financiële bronnen in 2015 moeten verbreden (bovenop onderwijsactiviteiten). Om minder afhankelijk te worden van de subsidies was het voor het centrum nodig om een eigen inkomen te genereren. Het centrum is hierin geslaagd. 47% van de totale jaarlijkse omzet komt uit projecten. Het centrum maakt geen deel meer uit van de gemeente, maar ontvangt een vast bedrag in de vorm van een prestatiesubsidie. Het centrum wordt door de gemeente gezien als een middel om beleidsdoelen te halen. Door te verbreden is het centrum minder afhankelijk van educatie en subsidie. Educatieactiviteiten zijn niet losgelaten, dit vormt nog steeds een hoofdstroom van werkzaamheden en financiering. Door activiteiten naast educatie te doen is het centrum zichtbaarder geworden voor de gemeente en bewoners. Om projecten goed te organiseren is een medewerker aangetrokken die ervaring had in projectmatig werken bij een adviesbureau.

‘..om voldoende financiering te vinden, hebben we moeten verbreden.’

Structuur

Stichting De Groene Belevenis heeft geen directeur. De organisatie heeft een platte structuur in de zin dat er drie medewerkers (projectleiders/vakspecialisten) zijn die elk verantwoordelijk zijn voor een eigen cluster en de algemene coördinatie van het centrum. Daarnaast zijn er twee algemeen ondersteuners (secretariaat en Struintuin) en het vrijwillige bestuur bestaat uit vier leden. De taken van het bestuur zijn het uitzetten van de strategische lijnen, het schetsen van (beleids)kaders en het onderhouden van de relatie met de gemeente (Munsters et al., 2019). Daarnaast werken ze met ongeveer 55 vrijwilligers. De coördinatie van het centrum wordt gedeeld door drie werknemers. De rollen binnen de organisatie zijn verdeeld over 3 clusters: het onderwijs cluster, het communicatie & participatie cluster en het interne zaken cluster. De werknemers verdelen hun tijd tussen activiteiten voor de prestatiesubsidie, acquisitie en projecten. Een van de coördinatoren heeft contact met de gemeente over de subsidie. Maar medewerkers hebben ook contact met de gemeente over de projecten waar ze aan werken.

‘Ik coördineer mijn cluster en mijn twee andere collega’s coördineren hun eigen cluster. Tussen ons is er overleg en dat koppel je terug naar het bestuur.’

Het centrum heeft een netwerk van vrijwilligers die de uitvoerende taken op zich nemen, aangestuurd door de medewerker. De vrijwilligers bieden vooral ondersteuning in de activiteiten rond de tuin en het onderwijs, maar zijn ook actief in de administratie. Sommige vrijwilligers zijn al 20 jaar actief. Gedurende het jaar worden er enkele activiteiten georganiseerd voor vrijwilligers, recent is er een tevredenheidsenquête verzonden en er is een vrijwilligersbeleid vastgesteld.

De Groene Belevenis heeft in de periode 2018 – 2021 een tijdelijke directeur aangenomen om hen door de transitie van financiering door de gemeente naar andere inkomstenbronnen te helpen. Ook hielpen alle medewerkers in het team het doorlopen van de transitie en was er een projectleider aangenomen voor acquisitie en uitvoering van projecten.

Strategie

De strategie van De Groene Belevenis is gericht op twee punten. Ten eerste, het bevorderen van welzijn en welbevinden van kinderen door hen met educatie te stimuleren natuurervaringen op te laten doen. Ten tweede, het helpen van mensen in het maken van bewustere en duurzamere keuzes om hun ecologische voetafdruk te verlagen. Hierbij heeft De Groene Belevenis de volgende doelstellingen: begripontwikkeling, vergroting duurzaam gedrag, zichtbaar maken initiatieven en stimuleren brede participatie (Munsters et al., 2019).

De dienstverlening van De Groene Belevenis richt zich op de thema's: lokaal bewustzijn en buiten bewegen; voedselbewustzijn en gezondheid; energietransitie; klimaatadaptatie en water; groen en biodiversiteit; en grondstoffen en circulaire economie. Diensten die het centrum aanbiedt zijn: educatie aan het basisonderwijs; advies over natuurbeleving en educatie; het ontwikkelen van lesmaterialen; gevarieerde werkplekken in het groen; het openstellen van de Struintuin met aanbod van natuurervaringen; het ondersteunen van duurzame initiatieven uit de samenleving; het begeleiden van participatieprocessen; het verzorgen van communicatie en informatie; en het bieden van vergaderfaciliteiten voor groene organisaties en initiatieven (Munsters et al., 2019). Zie voor meer informatie het [beleidsplan](#).

Zoals genoemd in de inleiding ontvangt het centrum een prestatiesubsidie van de gemeente. Daarnaast ontvangt het centrum giften, donaties en projectfinanciering vanuit verschillende bronnen.

De Groene Belevenis organiseert activiteiten voor jong en oud. De Groene Belevenis werkt met een aantal externe organisaties samen. Ze organiseren bijvoorbeeld bijeenkomsten voor bedrijven in hun tuin. Daarnaast werken ze samen met [Heijmans](#), een bouwondernemer, en Kiwanis, een serviceclub. Naast deze samenwerkingen wil het centrum een sterkere relatie met woningbouwverenigingen. Ze willen in de toekomst gebruik maken van 'social corporate responsibility' om samen te werken met bedrijven. Eerdere pogingen om met bedrijven samen te werken waren moeizaam. Samenwerkingen kunnen uitdagend zijn voor het centrum, omdat het soms worstelt met het imago van een kindercentrum. Daarnaast kan het centrum bedrijven niet certificeren voor duurzaamheidsactiviteiten, dit is niet de rol van het centrum. De Groene Belevenis werkt samen met de waterschappen. Ze initiëren samen projecten, bijvoorbeeld het [afkoppelen van regenwater](#) van het vuilwaterriool. De waterschappen hebben een groot budget en zijn een bron van inkomsten voor het centrum.

'Als we andere bronnen van inkomsten hebben, dan kunnen we duurzaamheidseducatie en participatie breder neerzetten.'

Het centrum initieert projecten gerelateerd aan duurzaamheid en de energietransitie. Een voorbeeld hiervan is '[Opperuimd Leusden](#)', een leerzaam en participatief project rondom zwerfafval. De Groene Belevenis helpt burgerinitiatieven te financieren en te promoten. Dit was een belangrijke stap richting participatie. Het centrum beheert voor de gemeente een [duurzaamheidsfonds](#) waar bewonersgroepen zich voor kunnen aanmelden. Ze helpen 10 tot 15 burgerinitiatieven per jaar.

'Duurzame initiatieven ondersteunen, dat stukje is een opstapje geweest naar het verbreden en participatie.'

Systemen

De locatie van het centrum is makkelijk bereikbaar en open. Het centrum zoekt vrijwilligers via kranten en sociale media en digitale nieuwsbrieven. Op [Facebook](#) plaatsen ze korte filmpjes. De Groene Belevenis probeert bewoners zo goed mogelijk te bereiken en te betrekken. Ze communiceren onder andere met bewoners via bestaande buurtverenigingen of zetten nieuwe netwerken op. Daarnaast

vragen ze bewoners in hun externe communicatie om anderen te enthousiasmeren. Ze hebben bijvoorbeeld een video gemaakt waarin een aantal bewoners vertelt over hun tuinen. Het centrum bereikt burgers ook via een eigen pagina die ze maandelijks publiceren in de huis-aan-huis krant.

‘..een buurtvereniging of buurtcentrum of een groep mensen om het eerste gesprek te beginnen, en wie dan het gesprek met anderen aangaan.’

Gedeelde waarden

De Groene Belevnis heeft als missie: ‘Wij willen een groene, gezonde en duurzame leefomgeving voor iedereen creëren. Door inzet van educatie, communicatie en participatie leren wij kinderen een duurzame basishouding aan en stimuleren wij volwassenen tot een duurzame leefstijl. Zodat iedereen op verantwoorde wijze met de aarde, onze leefomgeving, omgaat’ (Munsters et al., 2019). De onderliggende motivatie om richting bewonersparticipatie en duurzaamheid te bewegen was om iedereen te stimuleren op een verantwoorde wijze met de aarde, onze leefomgeving om te gaan.

Vaardigheden

In het [beleidsplan](#) benoemt De Groene Belevnis drie kwaliteiten die van belang zijn voor het behalen van haar doelen. Het centrum is verbindend. Om een duurzame leefomgeving te creëren is samenwerking nodig. Het centrum verbindt (groene) maatschappelijke organisaties, inwoners en de gemeente. Daarnaast maakt de wijze van communiceren, de goede bereikbaarheid en de toegankelijke locatie het centrum laagdrempelig. De derde kwaliteit is dat het centrum communicatief sterk is. Het legt de complexe problemen op een vereenvoudigde manier uit en vertaalt wereldproblemen naar lokale oplossingen. Op deze manier brengt het (duurzaamheids)beleid dicht bij het dagelijks leven van inwoners.

Stijl

Bij De Groene Belevnis is geen algemeen coördinator meer, maar drie clustercoördinatoren. Er is sprake van een collegiale stijl van samenwerken. Alles gaat in onderling overleg en in afstemming met het bestuur.

Personeel

De verbreding van het centrum is ondersteund door de competenties aanwezig in de organisatie. Competenties zoals kennis over duurzaamheid en vaardigheden zoals netwerken waren het meest waardevol. Het is van belang mensen bij elkaar te kunnen brengen, te organiseren, inclusief met mensen om te gaan en communicatief te zijn. Projectleiders moeten inhoudelijke kennis hebben, netwerken, plannen en acquireren. Daarnaast is een divers team gewenst, gezien de verschillende organisaties waarmee het centrum samenwerkt.

De volgende expertise is aanwezig om de doelstellingen te halen: binnen educatie pedagogische en didactische kennis om leeromgevingen te creëren; binnen communicatie om te informeren, signaleren, stimuleren en faciliteren; binnen participatie om te verbinden (Munsters et al., 2019).

NMCX centrum voor duurzaamheid

NMCX is het duurzaamheidscentrum van Haarlemmermeer en is in 2008 opgericht op initiatief van de gemeente in samenwerking met private partners, bedrijven uit Haarlemmermeer. NMCX beschrijft zichzelf als 'een activerend advies- en verbindingcentrum voor bewoners, scholen en bedrijven met een breed scala aan diensten in samenwerking met wisselende (strategische) partners', afhankelijk van het inhoudelijke programma. NMCX is actief op alle 5 duurzaamheidsthema's: energie, klimaatadaptatie & water, grondstoffen en afval, groen & biodiversiteit (zie ook de [meerjarenvisie](#) op de website van NMCX). Daarbij richt NMCX zich op alle doelgroepen: bewoners, leerlingen en scholen, bedrijven en medewerkers.

Het kantoor van NMCX is een groene, circulair heringerichte sporthal. Het sportmateriaal is op een creatieve en duurzame manier hergebruikt voor meubilair. De locatie is meestal vrij toegankelijk, makkelijk te bereiken in het centrum, naast de kinderboerderij en stadspark. De grote open ruimte biedt het een geweldige mogelijkheid om (grote) groepen te ontvangen voor informatie, educatie of participatieprojecten.

Structuur

De zelfstandige stichting NMCX is een platte, doelgerichte projectorganisatie georganiseerd op thema. Naast de ondersteunende diensten als directie, facilitair /administratie en communicatie, zijn er vooral hoogopgeleide professionals werkzaam. De professionals zijn zowel in dienst als freelancers, waarbij in de aansturing en plek binnen de organisatie geen onderscheid wordt gemaakt. Er is gekozen om ook juist met freelancers te werken omdat voor veel projecten een beperkte opdracht is en met freelancers de juiste expertise kan worden ingezet en efficiënt en flexibel kan worden ingespeeld op beschikbare budgetten. Bij een paar projecten wordt ondersteuning geboden door vrijwilligers. Deze vrijwilligers voelen zich verbonden met een bepaald project en specifieke activiteit en willen daar een bijdrage aan leveren.

Iedereen in de organisatie heeft de opdracht te innoveren en dekkende financiering te werven. Met elkaar zijn ze alert op ontwikkelingen en spelen in op kansen, binnen de kaders van de meerjarenvisie. NMCX heeft op deze wijze een ondernemende cultuur en kan steeds vernieuwende projecten initiëren.

Strategie

NMCX is een zelfstandige organisatie en werkt met opdrachten van verschillende partijen. De gemeente Haarlemmermeer is de grootste opdrachtgever met een jaarlijks budget voor diverse activiteiten. Maar ook andere omliggende gemeenten of fondsen, partijen zijn opdrachtgever. Het hebben van meerdere opdrachtgevers en/of financiers geeft een bredere basis van waaruit weer nieuwe ontwikkelingen kunnen worden gestart. Daarbij is deze schaalgrootte economisch meer rendabel. Het maakt dat er net wat meer armslag is om nieuwe activiteiten te ontplooiën. Het vraagt wel een flexibele werkwijze en een stevige projectadministratie.

De gemeenten werken graag met NMCX samen omdat het een onafhankelijke, betrouwbare partij is, die continuïteit biedt en uitvoering geeft aan hun beleid. Naast financiering wordt ook in co-creatie samengewerkt met organisaties en bedrijven, die 'om niet' hun diensten ten behoeve van het project beschikbaar stellen. Bijvoorbeeld met supermarkten, tuincentra, bouwmarkten en bouwbedrijven, door samen voorlichting te geven en door hun ruimtes ter beschikking te stellen voor activiteiten, waardoor het bereik weer groter en anders is. Ook leveren bedrijven specifieke bijdragen, zoals het ophalen van tegels bij bewoners, hun expertise in te zetten bij diverse projecten, het leveren van prijzen bij wedstrijden etc.

NMCX zet zich in voor 'het verduurzamen van de dagelijkse woon-, werk-, leer- en leefomgeving van Haarlemmermeer en de ruime regio daaromheen, door samen met andere partijen een uitnodigend duurzaam handelingsperspectief te creëren voor bewoners, organisaties en scholen' (NMCX, z.d., p. 6). Hierbij houden ze rekening met 'het welbevinden van mens en milieu, nu en in de toekomst' (NMCX, z.d., p. 6).

NMCX stelt zich ten doel om:

- kennis te verspreiden over de toepasbaarheid van duurzaamheid;
- energie van het maatschappelijk veld te mobiliseren met inwoners, bedrijven en scholen;
- een uitnodigend en duurzaam handelingsperspectief te creëren;
- deze partijen te activeren en te inspireren tot concrete acties in de dagelijkse omgeving.

Om hieraan invulling te geven richt NMCX zich op:

- het initiëren en regisseren van activiteiten ter bevordering van duurzaamheid, inclusief kennisoverdracht en advies;
- het ontwikkelen van een netwerk van partijen en individuen;
- natuur- en duurzaamheidseducatie voor de jeugd

Concreet betekent dit dat NMCX educatie organiseert voor en met het onderwijs, educatieprojecten uitvoert, Onderzoek & Ontwerp opdrachten ontwikkelt en begeleidt, scholen begeleidt bij het verduurzamen van hun gebouw en omgeving (campus), het curriculum, samenwerken met de wijk (communitie) en het beleid (Corporate) (zie [De Groene Kapstok - Duurzaamheid voor en door scholen](#)). NMCX heeft met educatie over alle duurzaamheidsthema's een enorm bereik aan kinderen en jongeren (zo'n 30.000 unieke kinderen per jaar).

NMCX ondersteunt bewoners die duurzaam willen leven door middel van informatie en participatieprogramma's. Binnen het programma klimaatadaptatie onder de noemer: Haarlemmer Waterproof. Binnen [Haarlemmermeer Waterproof - Samen de sponswerking vergroten](#) worden diverse activiteiten georganiseerd, zoals het kampioenschap tegelwippen, het waterproof maken van je tuin, groene daken promotie, regentonnenactie etc. 'Meer Biodiversiteit, help jij ook een handje' is het programma om samen met bewoners hun leefomgeving te vergroenen, door het aanleggen van gevel- en buurttuinen.

Voor participatie zijn logischerwijs bewoners de voornaamste doelgroep. Binnen deze groep ligt een groter accent op de 50plussers. Want als die groep nu wordt overgeslagen betekent dat een verloren generatie, die juist nog zoveel impact kan maken. Zij hebben ook vaak een voorbeeldfunctie en hebben over het algemeen meer tijd en geld dan andere groepen en dus mogelijkheden om duurzaamheid stapje voor stapje concreet te maken.

Met de participatie-activiteiten richt NMCX zich op de praktijk van alledag. Het biedt handelingsperspectief en functioneert als ondersteuner en facilitator voor de actieve bewoners. Het centrum regelt bijvoorbeeld dat tegels worden verzameld aan het eind van de dag zodat bewoners dat niet zelf hoeven te doen, want onderzoek wijst uit dat dit soort simpele ondersteuning cruciaal is, in het wel of niet overgaan tot actie.

Voor het thema energie heeft NMCX het energieloket ontwikkeld (de 1^e lijn) en werkt nauw samen met een consortium van 2^e lijn aanbieders. (zie website [Besparen op energie? Dat kan! | Energieloket Haarlemmermeer](#)). Daarnaast voert NMCX verschillende meer specifieke projecten uit op het thema energie, gekoppeld aan weer specifieke doelgroepen. Zoals zonnepanelen op VVE's (voor en vroegschoolse educatie), en op scholen. Hiervoor wordt separate financiële dekking verworven.

Tenslotte werkt NMCX samen met bedrijven of voert in opdracht van bedrijven duurzaamheidsactiviteiten uit, zoals energiebesparing, afval rapen en monitoren, vergroenen etc. (zie [Bedrijf in actie – NMCX](#)).

Verschillende van deze bovengenoemde activiteiten (en meer) hebben de belangstelling gewekt van omliggende gemeenten die soortgelijke activiteiten vragen uit te voeren aan NMCX. Op deze wijze worden succesvolle projecten en activiteiten uitgebreid naar nieuwe locaties en doelgroepen. Soms met een kleine aanpassing (energiecoaching voor bewoners, wordt omgezet naar energie coaching voor medewerkers van bedrijven i.h.k.v. armoedebestrijding etc.).

Systemen

NMCX is een matrixorganisatie waarbij thema's (Figuur 1), doelgroepen en methoden met elkaar in samenhang worden georganiseerd. Het streven is om op alle thema's voor alle doelgroepen met verschillende methoden programma's te ontwikkelen waar verschillende activiteiten aan zijn verbonden. Afhankelijk van diverse factoren zullen de accenten per jaar verschillen, bijvoorbeeld aansluiting bij de behoefte van de doelgroep, financiële dekking, wensen vanuit de opdrachtgever, expertise bij de medewerkers etc.

NMCX werkt projectmatig, waarbij doelen, doelgroep, thema, werkwijze en resultaten concreet worden benoemd (NMCX, z.d.).



Figuur 1
(NMCX, z.d., p. 20)

Innovatie

Bij NMCX worden 3 manieren gebruikt om te komen tot innoveren. Ideeën kunnen komen vanuit de opdrachtgever, waarbij NMCX wordt gevraagd een programma te ontwikkelen of een activiteit uit te voeren. Een andere manier is om de kansen op extra financiering te verzilveren door met een goed projectplan de mogelijkheid te benutten. En tenslotte hebben enthousiaste medewerkers van NMCX dromen en expertise, waarvoor financiële dekking wordt gelobbyd, hetgeen met een goed projectplan, enthousiaste en deskundige inzet, vaak wel kans van slagen heeft.

Wat de ingang ook is voor een innovatie, NMCX houdt wel het principe van hoogste 'impact on investment' aan. Dit betekent dat er altijd wordt gekeken hoe je met zo min mogelijk inspanning/inzet of benodigde financiële dekking toch een zo groot mogelijke impact kan maken.

Soms zijn dat harde resultaten die kwantificeerbaar zijn. Maar soms zijn het ook activiteiten/communicatie uitingen die een groot bereik hebben en echte eyecatchers zijn.

Locatie

Het kantoor van NMCX is een open ruimte. Dit maakt dat collega's elkaar tegenkomen in de wandelgangen, sociale contacten onderhouden en professionele informatie uitwisselen. Daarnaast zijn bewoners vrij om langs te komen, de deur is open, dit is uitnodigend. De ruimte is zo ingericht dat het zowel kantoorfuncties biedt als grotere groepen kan faciliteren. Ook andere organisaties, zoals de gemeente en scholen, gebruiken de ruimte graag om activiteiten te organiseren. Veel van het participatie/informatiemateriaal over diverse thema's is uitgesteld in de grote zaal, zodat bezoekers meteen een beeld krijgen van de activiteiten van NMCX. In het kader van "Walk the talk", is de hele inrichting gebaseerd op projecten: zo staan er planten in en op regentonnen, hangen de SDG's op een klimrek, staat er permanent interactief materiaal zoals een maquette over wateroverlast, zijn de ramen geïsoleerd met goedkoop plastic folie, en is er duurzame en prettige led verlichting met Moodpanelen aangelegd, etc.

Urenregistratie en verantwoording

Om alle projecten goed te kunnen managen wordt er gebruikgemaakt van een uitgebreid urenregistratiesysteem gekoppeld aan kostenplaatsen. Op deze wijze kan de boekhouding alle kosten aan de specifieke projecten toekennen, een voorwaarde om zoveel verschillende geldstromen te combineren, projectgelden te verantwoorden en een sluitende jaarrekening te maken. Medewerkers krijgen een duidelijk aantal uren per project toebedeeld. Tijdens het werken aan het project krijgen ze grote vrijheid in het vormgeven en organiseren van het project, binnen de afgesproken kaders en resultaten.

Interne communicatie

Net voor de corona periode is Sharepoint ingevoerd en tijdens de lockdowns doorontwikkeld en eigen gemaakt door alle medewerkers. Sharepoint is een online platform waar de digitale samenwerking en uitwisseling plaatsvindt. Medewerkers en directie zijn te allen tijde op de hoogte van de daar gedeelde voortgang. Vanwege de continuïteit wordt gestreefd naar teamleden die elkaar kunnen vervangen (volgens het dakpannen systeem) en moet ieders werk altijd 'BUSproof' zijn (als je onder de bus komt, moet een collega het zonder extra overleg over kunnen nemen.) Voor de dagelijkse kleine (sociale) wetenswaardigheden is er een groepsapp.

Naast de informele ontmoetingen op kantoor, komen de medewerkers eens in de twee maanden samen. Tijdens deze bijeenkomsten staan strategische en inhoudelijke besprekpunten geagendeerd.

Afhankelijk van de grootte van een programma, project of activiteit komen subteams frequenter bij elkaar. Er wordt niet vergaderd om te vergaderen, maar de agenda's zijn praktisch en efficiënt (afgeleide scrum methodiek). Met regelmaat worden er tijdelijke (multidisciplinaire) teams voor een specifiek project in het leven geroepen.

Externe communicatie

NMCX gebruikt verschillende kanalen om doelgroepen te informeren. Naast een algemene website zijn er thema specifieke websites, wordt er gewerkt met nieuwsbrieven, social media als [Facebook](#) en [Instagram](#). Buiten digitale externe communicatie maakt NMCX gebruik van traditionele vormen van externe communicatie. Werknemers worden bijvoorbeeld geïnterviewd op de lokale radiozender. Advertenties in lokale kranten zijn ook een essentieel deel van de externe communicatie. Informatiemarkten vormen een kans om bewoners te bereiken.

NMCX anticipeert op maatschappelijke ontwikkelingen en sluit daarbij aan. Het centrum zet beleid om in een concrete en praktische aanpak. Ze bieden een handelingsperspectief. Dit doen ze door middel van positieve communicatie. Op deze manier geven ze mensen hoop, in plaats van angst,

onwetendheid of onverschilligheid. In alle communicatie uitingen moet altijd de actiemogelijkheid worden benoemd: wat kun je er zelf aan doen, hier en nu (call of action).

NMCX creëert een persoonlijke band met de bewoners door in het kader van specifieke activiteiten huisbezoeken af te leggen. Het centrum geeft advies en uitleg op maat naar de behoeften van bewoners en organiseert persoonlijke begeleiding. Het stimuleert bewoners enorm, geeft hen het gevoel van eigenaarschap. Deze bewoners motiveren en stimuleren weer op hun beurt anderen hetgeen bijdraagt aan sociale cohesie en anderen motiveert.

‘Wat ik doe is het bezoeken van mensen thuis en echte focus en aandacht in het contact met mensen stoppen, zodat zij ambassadeurs worden, naast een deelnemer zijn, en in nogal wat gevallen doen ze dat.’

Gedeelde waarden

“NMCX Centrum voor Duurzaamheid zet zich onafhankelijk en belangeloos in voor het verduurzamen van de dagelijkse woon-, werk- leer- en leefomgeving van Haarlemmermeer en de ruime regio daaromheen, door samen met andere partijen een uitnodigend duurzaam handelingsperspectief te creëren voor bewoners, organisaties en scholen. Dit doen wij op een manier waarbij rekening wordt gehouden met het welbevinden van mens en milieu, nu en in de toekomst” (NMCX, 2023, p.6).

Om geloofwaardig, betrouwbaar en succesvol te kunnen zijn als team is het belangrijk dezelfde normen en waarden en organisatiecultuur uit te stralen. De rol van de leidinggevende is hierbij cruciaal en zal deze waarden expliciet moeten maken en steeds weer communiceren (voor verdere informatie zie de factsheet organisatieveranderingsprocessen).

Vaardigheden Personeel

De aanpak van NMCX Centrum voor Duurzaamheid is concreet en praktisch. Hun communicatie is positief, de diensten zijn vernieuwend, ze zoeken de samenwerking met hun partners (gemeente, bedrijven, maatschappelijke organisaties en scholen) en ze anticiperen op maatschappelijke ontwikkelingen (NMCX, 2023).

Stijl

De directie schept een klimaat waarin medewerkers zich optimaal kunnen ontwikkelen en zich vrij voelen om ideeën te lanceren en uitproberen. De directeur wordt door de medewerkers ervaren als open, transparant en benaderbaar, betrouwbaar, maatschappelijk betrokken en ondernemend. Vanuit het motto dat je het beste presteert als je doet waar je goed in bent en blij van wordt, worden de werkzaamheden en resultaten afgestemd op de medewerkers. Daardoor voelen medewerkers zich gewaardeerd, gestimuleerd en krijgen ze de professionele ruimte om projecten in te vullen en worden tenslotte de beste resultaten behaald.

Door de veelheid aan projecten en inhoud moet de directie sturen op hoofdlijnen, het financieel beheer goed organiseren, de projecten inhoudelijk kunnen beoordelen op resultaten en maatschappelijke relevantie, maar ook een boegbeeld zijn van de organisatie en een uitstekende netwerker. Tegelijkertijd treden alle projectleiders zelf naar buiten als het hun expertise betreft.

Personeel

Medewerkers van NMCX zijn experts op hun vakgebied, maar moeten qua algemene vaardigheden van vele markten thuis zijn, om altijd adequaat te kunnen regeren in relaties, zoals opdrachtgevers, doelgroep, samenwerkingspartners. Medewerkers moeten ten alle tijden in staat zijn de zogenaamde 'elevator pitch' te houden, wanneer zich een gelegenheid voordoet. Het personeel moet mee kunnen

veranderen met ontwikkelingen binnen de organisatie en maatschappij. Daarbij is de mindset belangrijk. Medewerkers moeten onder andere creatief zijn, kunnen organiseren, positief zijn naar mensen en zich kunnen verplaatsen in de klant. De blik is naar buiten gericht en het personeel is ondernemend (NMCX, z.d.). Kansen worden gezien en omgezet in actie. Daarnaast zijn netwerk en samenwerkingsvaardigheden aanwezig. Men staat open voor uitwisselen van inhoud en werkwijzen.

NMCX werkt aan kennisverbreding, door bijvoorbeeld workshops over externe communicatie en gedragsverandering. Maar medewerkers worden ook gestimuleerd deel te nemen aan de vele landelijke leerkringen en ontwikkeltrajecten. Daarbij wordt samenwerking met andere (collega) organisaties gestimuleerd, om te voorkomen dingen te ontwikkelen die al elders zijn gedaan en om er de beste krenten uit de pap van mee te nemen. Tenslotte leer je het meeste door samen met anderen aan de slag te gaan (co-creatie).

Ulebelt

De Ulebelt is een NDE-centrum gelegen in Deventer. Ze hebben een kinderboerderij, thematuinen en een natuurlijke speeltuin op de locatie van het centrum.

In de afgelopen 2 jaar is actief gewerkt door bestuur en medewerkers aan het verder op orde krijgen van de organisatie, gegeven het huidige tijdsgewricht waarin klimaatvraagstukken vragen om een integrale benadering van het bewustzijn op duurzaamheidsoplossingen.

Structuur

Stichting de Ulebelt heeft een bestuur en elf parttime medewerkers. Helaas is de directeur van het centrum al langere tijd niet aanwezig, waardoor het bestuur moet bijspringen. Verder zijn er meer dan 100 vrijwilligers die het centrum helpen met het uitvoeren van diverse taken. Voor projecten worden ook zzp'ers ingezet. Het centrum ziet nu geen voordeel in het aannemen van een afzonderlijke communicatiemedewerker, waardoor de communicatie nu in een team van een aantal medewerkers wordt opgepakt. Daarnaast werkt een student aan het communiceren van projecten naar bewoners.

De tijdelijke afwezigheid van de directeur heeft ervoor gezorgd dat het team met het bestuur gezamenlijk de Toekomstvisie 2030 heeft opgesteld en de stappen in de transitie naar een moderne organisatie hebben gezet. Uiteindelijk is in het tweede kwartaal van 2023 een interim-directeur ingezet die de ontwikkelde transitieroute in de organisatie verder kan helpen realiseren. Per domein, en zeker ook integraal, wordt zo de organisatie verder uitgebalanceerd op de nabije toekomst.

Teamleiders hebben elk hun eigen domein waar ze aan werken. De bestuursleden zijn zeer betrokken bij de organisatie. Werkdruk is een grote uitdaging voor de medewerkers, zeker gezien hun wens om een adviserend bestuur te hebben in plaats van een bestuur dat actief help in het uitvoeren van projecten en activiteiten. Het centrum maakt ook gebruik van een netwerk van freelancers. Of het gaat om specifieke kennis of een helpende hand, het centrum kan zijn netwerk in zijn voordeel gebruiken.

Strategie

De Ulebelt werkt samen met bewoners, scholen, bedrijven en organisaties in Deventer en omgeving om een duurzame, integrale en inclusieve samenleving te realiseren. Dit in de context van klimaatvraagstukken die vragen om een integrale benadering van het bewustzijn van duurzaamheidsoplossing. Daarbij brengt de Ulebelt organisaties en inwoners van Deventer en omgeving samen en in contact met een duurzame leef- en werkstijl. Het centrum probeert de krachten van individuen samen te brengen en heeft het doel op deze manier meer bewoners te bereiken.

Daarnaast faciliteert de Ulebelt de verbinding tussen gemeente en bewoners. Burgerinitiatieven kunnen aansluiten bij de beleidsdoelen van de gemeente. Ook heeft de Ulebelt samen met de energiecoöperatie het initiatief genomen tot een duurzaamheidscentrum in Deventer om bewoners bewust te maken van klimaat gerelateerde problemen. Bewoners kunnen naar dit centrum met vragen over energie en andere klimaat gerelateerde vragen. Vrijwillige energiecoaches ondersteunen daarbij.

De Ulebelt heeft drie kernactiviteiten waar ze externe financiering mee realiseren. Ze [begeleiden mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt \(zorg\)](#), verhuren de locatie met een [horecafunctie](#) en voeren in opdracht [duurzaamheidsprojecten](#) uit. De Ulebelt heeft daarnaast gesubsidieerde activiteiten die niet kostenneutraal zijn. Dit zijn de kinderboerderij, de educatie op scholen en op het terrein en het onderhoud van het terrein. Echter kan het terrein wel gebruikt worden als middel voor participatieactiviteiten. Om meer financiering te realiseren en inwonersparticipatie te verhogen werkt

het centrum samen met organisaties. Zo werken ze bijvoorbeeld samen met organisaties die zorg bieden aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, sportverenigingen en overheidsorganisaties. De Ulebelt wil echter in de toekomst met meer organisaties samenwerken, bijvoorbeeld ook met bedrijven.

De Ulebelt heeft veel projecten geïnitieerd waarin bewoners kunnen deelnemen. Een voorbeeld hiervan is de [babybomenactie](#). In dit project worden samen met bewoners jonge bomen gered en uitgedeeld. [Voedselcoops](#) is een ander voorbeeld van een project gestart door het centrum om inwonersparticipatie te verhogen. In dit project koopt een groep bewoners gezamenlijk hun boodschappen bij de lokale boer en regelen ze onderling wie de boodschappen haalt en distribueert. Het afkoppelen van regenpijpen en de '[groene loper](#)' zijn andere projecten van Ulebelt om participatie te verhogen. De doelgroep van deze projectactiviteiten is op dit moment meestal bewoners ouder dan 40 jaar. Het centrum zou meer mensen willen bereiken via bijvoorbeeld bedrijven (met activiteiten voor het bedrijf of de privé situatie van mensen die daar werken) en sportverenigingen. Daarnaast zouden ze ook de groep 20-30 jarigen willen bereiken.

Systemen

Het centrum past de middelen recreatie, informatie, educatie en voorlichting toe om bewoners te stimuleren een eigen bijdrage te leveren aan een duurzame samenleving. De middelen zetten ze in binnen een educatieve stadsboerderij. Door informatie en recreatie te mixen laten ze zien dat werken aan een duurzame samenleving leuk en interessant is ([Doelstelling](#), z.d.).

Het bundelen van krachten van individuen wordt gerealiseerd door bewoners samen te laten werken in een team. Bij het organiseren van activiteiten voor bewoners zorgt het centrum voor een gevoel van eigenaarschap bij de bewoners. De bewoners moeten samen creëren, bouwen en ervaren om iets te realiseren. Daarnaast maakt het centrum de projecten leuk en aantrekkelijk om aan deel te nemen om bewoners te trekken. Ze kijken wat past bij de bewoners en wat haalbaar is. Het centrum neemt de rol van facilitator in in dit proces.

'Ze moeten iets doen, maar hoe bereiken we hen? Nou, dan komen ze naar ons en zeggen: help ons Ulebelt. Dan zeggen wij, nou dat is goed: dan gaan we die mensen samenbrengen en zorgen we dat ze beginnen te bewegen.'

De teamleiders, met elk een eigen domein, wisselen uitgebreid kennis uit met elkaar.

'De samenwerking is dan op het niveau van de teamleiders voor elk domein en zij hebben een vrij intensieve uitwisseling.'

De communicatie tussen het centrum en de gemeente is transparant. De visie van de Ulebelt is bijvoorbeeld duidelijk voor de gemeente, en recentelijk samen met een extern bureau herijkt. Met het doel om de gemeente en haar inwoners te laten zien waar het centrum voor staat. De Ulebelt heeft ook een MAEX-analyse gedaan waarin hun bijdrage aan de SDG's duidelijk wordt. De Ulebelt heeft een proactieve houding in het samenwerken met externe bedrijven. Ze bereiken cliënten via sociale media, vooral via [LinkedIn](#) en [Twitter](#). Daarnaast hebben ze bijvoorbeeld een campagne gestart richting ingenieursbureaus om samen te werken. De Ulebelt ervaart hun imago als een uitdaging die bedrijven ervan weerhoudt om samen te werken met het centrum.

Bewoners worden voornamelijk bereikt via sociale media, maar hier liggen nog kansen voor de toekomst. Het doel is om integrale communicatie toe te passen in plaats van losse stukjes informatie. Het centrum zou meer willen communiceren over projecten en de resultaten, in plaats van communiceren voor een doel binnen één project. Het communiceren van resultaten kan ook door deelnemers worden gedaan. Door verschillende kanalen te gebruiken worden verschillende

doelgroepen bereikt. Zo bereikt ze de achterban via [Instagram](#) en [Facebook](#) en opdrachtgevers via Twitter en LinkedIn.

De Ulebelt werkt ook samen en deelt kennis en ervaring op, onder andere, het GDO-platform over specifieke thema's. Het platform brengt het aantal NDE-centra geïnteresseerd in een thema, bijvoorbeeld zwerfafval, samen. Deze informatie wordt gebruikt om medewerkers van NDE-centra aan te moedigen om samen te werken aan thema's.

Gedeelde waarden

'De Ulebelt wil door middel van een mix van recreatie en educatie de bewoners van haar werkgebied stimuleren een eigen bijdrage te leveren aan een meer duurzame samenleving' (*Doelstelling*, z.d.). Ulebelt ziet actief handelen van individuen en organisaties als noodzakelijk voor het realiseren van een duurzame en inclusieve samenleving.

Het centrum wil inwoners en organisaties inspireren en faciliteren in hun eigen bijdrage aan een duurzame, integrale en inclusieve samenleving (Nelissen et al., 2022). Door middel van samenwerking wil het centrum Deventer een duurzame en veerkrachtige stad maken. 'Wij willen samen met actieve burgers aan de slag om de stad groener en blauwer te maken en om de regionale samenhang tussen ondernemers en burgers te vergroten' (*Zakelijke projecten*, z.d.).

Vaardigheden

De Ulebelt beschrijft zijn kernwaarden als attractief, duurzaam, ondernemend, samenwerkend en betrokken (*Ulebelt*, z.d.). Het centrum werkt samen met verschillende maatschappelijke organisaties in het uitvoeren van uiteenlopende projecten. Om een brede doelgroep te betrekken bij de activiteiten van het centrum werkt het centrum samen met specifieke groepen, zoals wijkbewoners, volkstuintiers, ouderen- of allochtonen. Het centrum brengt zijn boodschap op een aantrekkelijke manier. Spelvormen, kunstuitingen en humor worden toegepast om mensen te verrassen en een positieve en plezierige ervaring te geven met duurzame oplossingen (*Doelstelling*, z.d.).

Stijl

Als gevolg van ontstentenis van de directeur tijdens het schrijven van dit document is er geen informatie bekend over de manier waarop de directeur de organisatie aanstuurt.

Personeel

Het personeel is de afgelopen jaren in focusgroepen actief betrokken om de toekomstvisie verder te duiden. Verder begeleiden ze groepsprocessen binnen wijken of scholen of andere activiteiten binnen burgerinitiatieven. Naast de medewerkers wordt een groot deel van de activiteiten ondersteund door de ruim 80 vrijwilligers die de fijne omgeving van de Ulebelt als waardevol ervaren.

Medewerkers zien kansen en verbinden deze met de overheid, de burgerinitiatieven en met andere organisaties. Kleine stappen richting burgerparticipatie worden zo toegejuicht. Betrokkenheid, kennisdeling en ondernemerschap worden gezien als nodig voor de verbreding van de activiteiten van het centrum.

Duurzaamheidscentrum Assen

Duurzaamheidscentrum Assen is opgericht in 2015. De aantrekkelijkheid van het centrum loont zich met 45.000 bezoekers per jaar. Ten eerste is de locatie van het centrum gunstig voor het trekken van bezoekers. Het centrum ligt dichtbij de natuur, het Asserbos, waar bezoekers kunnen wandelen op de paden. Ze komen dan tussendoor, of na het wandelen, in de horeca van het Duurzaamheidscentrum Assen een kopje koffie drinken of lunchen. De bezoekers krijgen van alles mee over duurzaamheid, zonder dat dit van tevoren bewust de intentie was van het bezoek. Naast de gunstige locatie voor het trekken van bezoekers is het ook gunstig voor medewerkers. Werknemers kunnen tijdens hun pauze gaan wandelen en genieten van de omliggende natuur. Het bos draagt dus bij aan een betere werkomgeving bij het Duurzaamheidscentrum Assen. Daarnaast biedt het centrum meerdere diensten en activiteiten aan op het terrein. De Stadsboerderij en allerlei gezinsactiviteiten trekken families aan. Door in het pand lessen te geven aan basisschoolklassen maken kinderen kennis met het Duurzaamheidscentrum Assen. Door met personeel en projecten de wijken van Assen in te gaan worden inwoners gestimuleerd om naar het centrum te gaan.

Structuur

Duurzaamheidscentrum Assen maakt deel uit van de gemeente Assen. Het centrum valt in de hiërarchie van de gemeente. De teammanagers binnen de gemeente stellen verschillende teams samen, een hiervan is het Duurzaamheidscentrum Assen. In het Duurzaamheidscentrum Assen werken de gemeente Assen en Stichting het Drentse Landschap samen (*Over ons*, z.d.). Een voordeel van deze organisatiestructuur is dat het centrum en de gemeente werknemers delen, maar ook het centrum en Stichting het Drentse Landschap. Hierdoor zijn de lijntjes met andere afdelingen van beide organisaties korter en krijg je makkelijker en/of sneller zaken voor elkaar.

Binnen het centrum zijn daarnaast nog verschillende andere typen medewerkers aanwezig. Freelancers maken tijdelijk deel uit van het centrum en organiseren bijvoorbeeld workshops of andere activiteiten. Vrijwilligers zitten achter de balie, begeleiden activiteiten en doen klussen op het terrein.

Het centrum heeft een aantal samenwerkingspartners en het gebouw wordt gedeeld met een aantal organisaties. Voor Stichting Physis biedt het centrum een werklocatie voor mensen met een licht verstandelijke beperking en gedragsproblemen. Deze organisatie verzorgt de horeca en het beheer van het pand. Pro Assen laat leerlingen praktijkonderwijs volgen in de horeca. Daarnaast werkt het centrum samen met IVN Noord-Nederland (Instituut voor natuureducatie en duurzaamheid) en Groenbeheer gemeente Assen ([Meer over de samenwerkingspartners](#), z.d.).

Strategie

Het duurzaamheidscentrum inspireert en stimuleert Assenaren, zodat ze zelf kunnen bijdragen aan een duurzamer Assen. Kinderen hebben een centrale plek, omdat zij als startpunt van bewustwording over duurzaamheid worden gezien. Het centrum biedt basisprogrammering van educatie en (gratis) activiteiten (*Over ons*, z.d.).

Het centrum werkt aan een aantal thema's: afval, grondstoffen en recycling; klimaat en water; groene leefbaarheid en natuur; energie; en gezonde en duurzame leefstijl. Het doel van het centrum is om de doelgroep te verbreden. Dit omvat bijvoorbeeld verschillende leeftijden en sociale status. Duurzaamheidscentrum Assen beweegt meer en meer naar dit doel.

Duurzaamheidscentrum Assen werkt samen met verschillende stakeholders aan verschillende doelen. Een van de doelen is het organiseren van projecten met organisaties om financiering te ontvangen en bewoners te bereiken. Een ander doel is het delen van expertise met andere natuurorganisaties. Het centrum ontvangt financiering van de gemeente, projecten en andere organisaties.

'... het gaat er niet om om alles zelf te organiseren. Maar om ook andere teams van de gemeente te vragen wat zij aan het doen zijn, als we een verbinding kunnen leggen met hun projecten of andersom, als we iets organiseren, kunnen zij verbinding leggen met ons. Dus je hoeft niet altijd alles zelf te doen als een centrum.'

Projecten die het centrum start worden goed ondersteunt door de gemeente, omdat hun politieke interesse aansluit bij de doelen van Duurzaamheidscentrum Assen.

'De politiek in Assen is erg geïnteresseerd in het onderwerp, de burgerparticipatie en duurzaamheid. Dus ik denk dat de toekomst er rooskleurig uit ziet.'

Systemen

Om bewoners te motiveren om te participeren is het belangrijk enthousiasme te creëren en de activiteiten leuk te maken. Het centrum zorgt dat de activiteiten leuk en speels zijn. Daarnaast breekt Duurzaamheidscentrum Assen de SDGs op in kleinere doelen die de bewoners zelf kunnen bereiken om bewoners enthousiast te maken en hun bereidheid deel te nemen te verhogen. Door de doelen op te breken worden ze realistischer voor bewoners. Die hebben het gevoel dat ze kunnen bijdragen aan en een impact kunnen hebben op de deze doelen. Dit motiveert en betreft hen erbij.

De aanpak die het centrum toepast om de doelgroep te verbreden is klein beginnen en het van daaruit laten groeien. Dit betekent dat het centrum begint met kleine projecten met een makkelijk te bereiken doelgroep. Dit is het laaghangende fruit, het kost niet veel moeite om deze doelgroep te bereiken. Wat deze doelgroep is verschilt per project. Scholen nemen bijvoorbeeld zelf contact op met het centrum en zijn dus een makkelijk te bereiken doelgroep.

Er zijn verschillende manieren waarop het centrum doelgroepen aantrekt. Het eerste is sociale media. Het centrum gebruikt zijn eigen [Instagram](#) en [Facebook](#) en de Facebook pagina van de gemeente. Een andere manier om bewoners te bereiken is mond-tot-mond. Bewoners helpen elkaar en praten over hun activiteiten en motivaties met anderen. Dit zorgt voor een kettingreactie en helpt om verschillende doelgroepen te bereiken. De medewerkers van het centrum hebben persoonlijk contact met de bewoners op een informele wijze, bijvoorbeeld door ze te bezoeken, maar ook tijdens bijeenkomsten binnen projecten.

'Als er een feestje is in de wijk gaan we daar heen en geven hen planten en gaan het gesprek aan over hoe hun tuin eruit ziet.'

Binnen het centrum komen de medewerkers vaak face-to-face samen. Het centrum heeft een kantoor waar alle medewerkers werken, dit faciliteert face-to-face overleg en dagelijkse ontmoetingen. Medewerkers werken samen wanneer het relevant is voor hun taken, dus wanneer onderwerpen overlappen. Er worden ook regelmatig formele vergaderingen georganiseerd. Elke donderdag is er een formele bijeenkomst van het hele team van het centrum.

Gedeelde waarden

Het doel van het Duurzaamheidscentrum Assen is om bij volwassenen en kinderen aandacht te vragen voor een duurzame samenleving (*Over ons*, z.d.).

Vaardigheden

De gemeente heeft het centrum opgezet met het idee een plek te maken die laagdrempelig, actief, verrassend, uitdagend, leerzaam, leuk is en in het teken staat van duurzaamheid (*Over ons*, z.d.).

Stijl

Personeel

Naast het versterken van het personeelsbestand organiseert de gemeente workshops waar medewerkers van het centrum training over verschillende onderwerpen kunnen krijgen.

Naast gelijkgestemde medewerkers is het cruciaal dat medewerkers de relevante kennis en vaardigheden hebben om hun taken uit te voeren. Wat betreft zakelijke vaardigheden en kennis zijn drie competenties genoemd: netwerken, verantwoordelijkheid en ondernemerschap. De vaardigheid om te netwerken stelt medewerkers in staat om banden te creëren die kunnen leiden tot partners die het centrum helpen. De tweede vaardigheid gaat over het nemen van verantwoordelijkheid. Teams zijn verantwoordelijk voor hun budget en acquisitie. Dit hangt samen met ondernemerschap. Wat betreft soft skills, medewerkers moeten leergierig zijn, in een team kunnen werken, proactief zijn, actief communiceren en creatief zijn. Leergierigheid is een hooggewaardeerde soft skill, het wordt beschouwd als belangrijker dan kennis wanneer een nieuwe medewerker wordt gezocht.

‘..de netwerkvaardigheid maakt het mogelijk om mee te gaan en te laten zien wat we kunnen en wat we kunnen bijdragen.’

Analyse verschillen en overeenkomsten

De vijf innovatieve centra zijn aan de hand van het 7S model beschreven. Hieronder volgt een analyse van de verschillen en overeenkomsten tussen de centra. Deze worden per element besproken. Het doel is om op deze manier een overzicht te geven van kenmerken en activiteiten die voor andere NDE-centra als inspiratie kunnen dienen.

Het is van belang te onthouden dat er, door de vele verschillen in opzet en context van de centra, niet één manier van doen is. De centra verschillen bijvoorbeeld in hoe lang ze al bestaan, of ze onderdeel zijn van een gemeente, hun fysieke locatie, hun lokale context (of er aandacht voor duurzaamheid in hun omgeving), en of ze bewust hun activiteiten hebben verbreed naar inwonersparticipatie.

Structuur

De structuur van de organisatie kan invloed hebben op het veranderingsproces, maar aspecten hiervan zijn niet makkelijk te veranderen. Vier van de centra zijn een stichting (CNME, De Groene Belevenis, NMCX en Ulebelt) en één maakt deel uit van de gemeente (Duurzaamheidscentrum Assen). CNME en NMCX hebben een directeur. De andere drie centra hebben om verschillende redenen geen directeur. De Groene Belevenis heeft een platte structuur, maar heeft een tijdelijke directeur aangenomen (2018 - 2021) om de organisatie door de transitie van financiering door de gemeente naar andere inkomstenbronnen te helpen. Duurzaamheidscentrum Assen heeft geen directeur, omdat het onderdeel uitmaakt van de gemeente en bij Ulebelt is de directeur afwezig.

CNME, De Groene Belevenis en Ulebelt maken gebruik van teams of clusters binnen de organisatie. CNME heeft een informeel team voor acquisitie. Bij De Groene Belevenis daarentegen is acquisitie een taak van de werknemers die daarnaast ook aan projecten werken. CNME en Ulebelt hebben een werknemer om de communicatie te doen en de sociale media kanalen te beheren. Van freelancers en vrijwilligers wordt door alle centra gebruikgemaakt.

Strategie

De activiteiten en doelen van de centra kunnen worden samengevat als informeren, beheren, educatie, stimuleren en activeren, handelingsperspectief bieden en verbinden. Het bieden van een handelingsperspectief staat centraal bij CNME, Duurzaamheidscentrum Assen en NMCX. Alle centra werken (deels) projectmatig. De Groene Belevenis financiert en promoot burgerinitiatieven middels een Duurzaamheidsfonds. Dit was een belangrijke stap voor hen richting inwonersparticipatie. Activiteiten worden vaak uitgevoerd in samenwerking met andere organisaties.

Financiering van de gemeente wordt in verschillende vormen behaald: dienstverleningsovereenkomst, prestatieovereenkomst, projectfinanciering en Duurzaamheidscentrum Assen maakt deel uit van de gemeente. Andere financieringsbronnen zijn fondsen, provincies, waterschappen, subsidies op regionaal en landelijk niveau, het begeleiden van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, het verhuren van de locatie en door samenwerking met andere organisaties in projecten. Externe organisaties waar de centra onder andere mee samenwerken zijn: omliggende gemeenten, bedrijven, zorgorganisaties en sportverenigingen.

Systemen

De centra hebben allemaal een eigen aanpak in het behalen van hun doelen. Een overeenkomst tussen de centra is dat ze projectmatig werken, maar hoe ze dat uitvoeren verschilt. NMCX, De Groene Belevenis en Duurzaamheidscentrum Assen werken thematisch. Waarbij NMCX per thema een programma heeft waarbinnen projecten worden uitgevoerd en het geheel met elkaar wordt verbonden. Verder benadert CNME ieder participatief traject als project en stelt een offerte op. De Ulebelt faciliteert het participatietraject waarbij een gevoel van eigenaarschap bij de bewoners wordt

gestimuleerd en Duurzaamheidscentrum Assen maakt werken aan duurzaamheid aantrekkelijker door activiteiten leuk te maken en de SDGs op te breken in kleinere doelen die realistisch zijn voor bewoners.

Een aantal centra heeft tools gebruikt in de verbreding van hun activiteiten. CNME heeft bijvoorbeeld een SWOT-analyse uitgevoerd om een strategie te formuleren. De Ulebelt heeft een MAEX-analyse uitgevoerd en de visie op papier gezet om de gemeente en de inwoners te laten zien waar het centrum voor staat.

Externe communicatie

Meerdere centra beschrijven het gebruik van verschillende kanalen voor de externe communicatie. Online communicatiekanalen die genoemd worden zijn bijvoorbeeld een website, Facebook, TikTok, Twitter en Instagram. De kanalen kunnen worden gebruikt om verschillende doelgroepen te bereiken. De Ulebelt beschrijft dat ze via Twitter en LinkedIn bijvoorbeeld opdrachtgevers bereikt, terwijl ze via Facebook scholen en mensen die naar het terrein komen bereikt en via Instagram nog breder mensen bereikt via mooie plaatjes. Voorbeelden van offline communicatiekanalen zijn stukjes in de krant, flyers, lokale markten, stakeholder workshops en langsgaan bij mensen. NMCX heeft op haar locatie participatie/informatiemateriaal uitgesteld om bezoekers een beeld te geven van de activiteiten van het centrum. Sommige van deze kanalen maken persoonlijk contact mogelijk. Via externe communicatie kunnen ook vrijwilligers worden geworven.

De Ulebelt, NMCX en De Groene Belevens beschrijven dat ook bewoners een rol spelen in het bereiken en enthousiasmeren van andere bewoners. In de externe communicatie, zowel online als offline, worden bijvoorbeeld bewoners aan het woord worden gelaten. Zij kunnen vertellen over hun ervaringen binnen een project of met het centrum.

De centra delen informatie over hun activiteiten. Bijvoorbeeld om mensen te trekken of om resultaten te delen. De Ulebelt en De Groene Belevens beschrijven dat ze imago-problemen (hebben) ervaren. Het communiceren over de diverse projecten kan bijdragen aan het imago van het centrum door te laten zien waar het allemaal mee bezig is. De externe communicatie kan ook helpen in de relatie met een opdrachtgever, bijvoorbeeld de gemeente. Voor meer informatie over imago zie de factsheet 'imago en identiteit'.

Interne communicatie

De interne communicatie kan op verschillende manieren worden vormgegeven. In dagelijkse ontmoetingen vindt uitwisseling van informatie plaats. Daarnaast kunnen vergaderingen worden gepland met een bepaald doel of bijeenkomsten met een grotere groep. Ook kan er gebruikgemaakt worden van een platform waarin medewerkers documenten kunnen delen. NMCX gebruikt bijvoorbeeld SharePoint om informatie te delen. Dit maakt het ook makkelijk om op de hoogte te blijven van andere projecten en wanneer er overlap is informatie te delen. Naast uitwisseling binnen een NDE-centrum is er uitwisseling tussen de verschillende centra mogelijk, bijvoorbeeld via het GDO-platform zoals beschreven door de Ulebelt.

Gedeelde waarden

De gedeelde waarden van de centra liggen dicht bij elkaar. De centra willen bijdragen aan een duurzame samenleving. Ze willen mensen stimuleren en activeren om hun bijdrage te leveren aan een duurzame samenleving. Voor een aantal centra staat samenwerking centraal om dit doel te behalen.

Vaardigheden

Wanneer de vaardigheden van de centra worden samengenomen kan de volgende beschrijving worden gegeven. De centra staan dicht bij de mensen. Ze verbinden, zijn betrokken en laagdrempelig.

Ze maken duurzaamheid aantrekkelijker om aan te werken. Grote doelstellingen worden omgezet tot concrete doelen die op een heldere en positieve manier worden gecommuniceerd. Daarnaast volgen ze maatschappelijke ontwikkelingen en zijn ze actief.

Stijl en personeel

Op basis van de beschrijvingen van de centra wordt onderstaand een beeld geschetst van de leidinggevende en van medewerkers die werken aan inwonersparticipatie. De gewenste en passende stijl van de leidinggevende en vaardigheden van de leidinggevende en het personeel verschilt per centrum en situatie. Voor meer informatie over vaardigheden zie de factsheet vaardigheden.

Leidinggevende

De directeur of leidinggevende is iemand die weet wat projectmatig werken is, dit toepast en/of stimuleert. Hij of zij maakt keuzes over welke programma's uitgevoerd worden binnen het budget. In deze keuzes wordt rekening gehouden met het hoogste 'impact on investment' en de visie van het centrum. De directeur of leidinggevende is constant de maatschappij aan het scannen en aan het anticiperen op maatschappelijke ontwikkelingen om daarbij aan te sluiten. Hij of zij is ondernemend in dat kansen worden herkend en opgepakt. Hij of zij zorgt dat het centrum de markt verdient, opdrachtgevers zien het centrum als de juiste organisatie om een project uit te voeren. In deze aanpak toont de directeur of leidinggevende creativiteit en lef. Daarnaast geeft hij/zij de medewerkers de ruimte om projecten in te vullen en neemt hen mee in de veranderingen. Kennis over duurzaamheid is natuurlijk nodig, maar ook kennis over organisatieverandering en gedragsverandering zijn behulpzaam in het doorlopen van de transitie.

'Dus, ik probeer de diversiteit in het team dat we hebben te respecteren en niettemin hen het verhaal te vertellen dat we dit als een organisatie moeten leren, we moeten de vaardigheden verwerven als een organisatie.'

Medewerkers

De medewerkers moeten natuurlijk kennis hebben over natuur en duurzaamheid, maar belangrijker is dat ze leergierig en bereid zijn om te leren. Medewerkers kunnen contact maken met bewoners en mensen bij elkaar brengen voor de projecten. Ze zijn niet belerend, maar enthousiast en maken de activiteiten aantrekkelijk. Ze zijn positief en verplaatsen zich in de klant. Bij initiatieven van inwoners begeleiden ze het groepsproces en weten ze de verbinding te leggen tussen initiatief en overheid of organisaties. Ze weten hoe ze gedragsverandering tot stand kunnen brengen. Ze kunnen offertes opstellen en werken met snelheid en professionaliteit die nodig is in de samenwerking met nieuwe doelgroepen of zijn bereid dit te leren. Ze zijn ondernemend in dat ze zelf acquisitie kunnen uitvoeren, kunnen organiseren en creatief zijn.

'Het is niet alleen het hebben van kennis over iets, over een tuin of hoe iets te doen, maar de menselijke vaardigheden eromheen.'

'Ik zou zeggen dat de bereidheid om te leren belangrijker is dan het hebben van kennis. Dus de bereidheid te leren, te leren met de juiste competenties. Ik zou liever die persoon aannemen dan een persoon zonder de competenties en met een heleboel kennis.'

Referenties

- Boekwijt, J., Poventud, A., Riemens, T., Roig, E. V. I., Tasmiya, S., & Thomissen, Z. (2022). *Innovative organisational changes to broaden the scope towards citizen participation: A case study to inspire NME centres in the Netherlands*. <https://www.wur.nl/nl/project/van-educatie-naar-burgerparticipatie-leren-van-ervaringen-van-lokale-organisaties-voor-natuur-en-duurzaamheidseducatie.htm>
- Doelstelling*. (z.d.). Ulebelt. Geraadpleegd op 16 mei 2023, van <https://www.ulebelt.nl/doelstelling/doelstelling-2/>
- Meer over de samenwerkingspartners*. (z.d.). Duurzaamheidscentrum Assen. Geraadpleegd op 16 mei 2023, van <https://duurzaamheidscentrumassen.nl/meer-over-de-samenwerkingspartners>
- Munsters, R., Former, H., De Booij, P., & Holleman, P. (Reds.). (2019). *De Groene Belevenis maakt werk van Duurzaamheid*. Geraadpleegd op 16 mei 2023, van https://www.degroenebelevenis.nl/wp-content/uploads/2021/06/Beleidsplan_DGB.pdf
- Nelissen, M., Franssen, E., De Jong, J., & Geerdink, T. (Reds.). (2022). *Ulebelt Jaarverslag 2021*. <https://www.ulebelt.nl/site/wp-content/uploads/2022/06/Jaarverslag-2021.pdf>
- NMCX. (z.d.). *Meerjarenplan 2023-verder: Maatschappelijke relevantie en uitvoeringsplan*. <https://static1.squarespace.com/static/638f5d26855f094a0b01d2b5/t/645cfcf182a3d6115535086a/1683815672866/meerjarenplan+2023+V7.pdf>
- Over CNME*. (z.d.). CNME. Geraadpleegd op 16 mei 2023, van <https://www.cnme.nl/over-cnme/>
- Over ons*. (z.d.). Duurzaamheidscentrum Assen. Geraadpleegd op 16 mei 2023, van <https://duurzaamheidscentrumassen.nl/over-ons>
- Ulebelt*. (z.d.). Ulebelt. Geraadpleegd op 16 mei 2023, van <https://www.ulebelt.nl/>
- Zakelijke projecten*. (z.d.). Ulebelt. Geraadpleegd op 16 mei 2023, van <https://www.ulebelt.nl/projecten/>

Bijlage 1. Interviews

| Datum interview | Centrum | Geïnterviewde (rol) | Interviewer |
|--|-----------------------------------|--|---|
| 11 juli 2022 | NMCX, Hoofddorp | Arjanne Lagendijk (oud-directeur, directeur op moment van interviewen) | Jolanda van den Berg |
| 19 juli 2022 | CNME, Maastricht | Anouk Vliegen (directeur) | Jolanda van den Berg |
| 21 juli 2022 (Opname niet meer beschikbaar) | De Ulebelt, Deventer | Jorrit de Jong (voorzitter bestuur), Kor Braams (oud-directeur) | Jolanda van den Berg |
| 26 juli 2022 | De Groene Belevnis, Leusden | Willem van Dalen (penningmeester) | Jolanda van den Berg |
| 29 september 2022 | CNME, Maastricht | Anouk Vliegen (directeur), Nelle Driessen (projectleider vergroenen schoolpleinen, projectleider MijnGroenMaastricht, projectmedewerker bomen) | Zoë Thomissen, Eudald Vicens, Tara Riemens (WUR studenten) |
| 3 oktober 2022 | NMCX, Hoofddorp | Anneke van Gijzen (projectleider Haarlemmermeer Waterproof) | Annabelle Poentud, Eudald Vicens, Sharmin Tasmiya (WUR studenten) |
| 6 oktober 2022 (online) | NMCX, Hoofddorp | Mariken Straat (initiatievenmakelaar) | Annabelle Poentud, Eudald Vicens, Sharmin Tasmiya (WUR studenten) |
| 6 oktober 2022 | De Groene Belevnis, Leusden | Henriëtte Former (coördinator projecten en communicatie) | Zoë Thomissen, Tara Riemens (WUR studenten) |
| 10 oktober 2022 (online) | Duurzaamheidscentrum Assen, Assen | Joep Kwak (interim teammanager), Loes van Zoggel (medewerker) | Sharmin Tasmiya, Tara Riemens (WUR studenten) |
| 10 oktober 2022 | Ulebelt, Deventer | Jorrit de Jong (voorzitter bestuur), Estella Franssen (projectmanager) | Annabelle Poentud, Jori Boekwijt (WUR studenten) |

Bijlage 2. 7S model

Het 7S model

Het 7S model wordt gebruikt om de interne organisatie te analyseren. Het model beschrijft belangrijke elementen van een organisatie. Deze elementen hangen allemaal samen, dus een verandering in een element zorgt voor een verschuiving binnen de organisatie. Door middel van de analyse kunnen sterktes en zwaktes binnen een organisatie worden geïdentificeerd. De inzichten van de analyse kunnen worden gebruikt in strategisch en verandermanagement. Aan de hand van het model kan worden vastgesteld welke onderdelen moeten veranderen en hoe die veranderingen kunnen doorwerken in de andere elementen.

De elementen kunnen worden ingedeeld in harde en zachte elementen. De harde elementen zijn: strategie, structuur en systemen. Deze kunnen door management worden beïnvloed. De zachte elementen zijn: stijl, gedeelde waarden, vaardigheden en personeel. Deze hebben te maken met de organisatiecultuur. Personeel, strategie, structuur en systemen kunnen op korte termijn worden veranderd. Stijl, vaardigheden en gedeelde waarden kunnen op lange termijn worden aangepast.

Zie de factsheet 'Organisatieveranderingsprocessen' voor meer informatie over de toepassing van het 7S model.

De elementen van het 7S model (Knoot, z.d.)

1. Structuur = 'de verdeling en groepering van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden in een afgestemde ordening van uitvoerende activiteiten en functies.'
2. Strategie = 'de doelstellingen van een organisatie en de wegen waarlangs de organisatie deze tracht te bereiken.'
3. Systemen = 'alle formele en informele werkwijzen, procedures, voorschriften en afspraken.'
4. Gedeelde waarden = 'centrale overtuiging en houding waar de onderneming voor staat en in gelooft.'
5. Vaardigheden = 'Wat doet de eigen onderneming schitteren? Waarin is de onderneming goed?'
6. Stijl = 'manier waarop handelen en gedrag van de managers op de medewerkers in de organisatie overkomen.'
7. Personeel = 'Enerzijds zijn dat zaken als afwezigheid, verzuim en het opleidingsniveau. Anderzijds betreft het abstractere zaken zoals motivatie en flexibiliteit van de medewerkers. Welke competenties en specialisaties zijn er binnen het team of binnen de organisatie beschikbaar?'

Referenties

- Cameron, E., & Green, M. (2009). *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change* (2de editie). Kogan Page Limited. <https://www.booksfree.org/wp-content/uploads/2022/03/Making-Sense-Of-Change-Management.pdf>
- Knoot, J. (z.d.). *McKinsey 7S-model*. Strategischmarketingplan.com. Geraadpleegd op 19 april 2023, van <https://www.strategischmarketingplan.com/marketingmodellen/7s-model-mckinsey/>
- Rorink, F. J., & Kleijn, H. G. (2005). *Verandermanagement: modellen en technieken*.
- Schop, G. (z.d.). *7S-model*. Managementmodellensite. Geraadpleegd op 19 april 2023, van <https://managementmodellensite.nl/7s-model-2/>