



# QUICKSCAN TOEKOMSTPERSPECTIEF

Stichting De Groene Belevenis



### **Colofon**

Opgesteld door René Munsters ([www.ReneMunsters.nl](http://www.ReneMunsters.nl)) in opdracht van het bestuur van de Stichting De Groene Belevenis in de periode mei – september 2018.



# I NHOUDSOPGAVE

## SAMENVATTING

### 1 ALGEMEEN

- Aanleiding
- Opdracht
- Aanpak
- Leeswijzer

### 2 ANALYSE HUIDIGE SITUATIE

- Activiteiten
  - Beeld bij gesprekspartners
  - Analyse activiteiten
- Strategie
  - Bedrijfsplan
  - Beeld bij gesprekspartners
  - Analyse strategie
- Gedeelde waarden
  - Beeld bij gesprekspartners
  - Analyse gedeelde waarden
- Financiën
  - Financiële situatie
  - Analyse financiën
- Management
  - Beeld bij gesprekspartners
  - Analyse management

### 3 TOEKOMSTPERSPECTIEF

- Belang NME
- Schets toekomst organisatie
  - Strategie
  - Financiën

### 4 TE NEMEN STAPPEN

- Versterken organisatie
- Verkennen van kansen
  - Kansen samenwerking
  - Kansen thema's en projecten



Deze quickscan maakt duidelijk aan welke knoppen het bestuur kan draaien om de organisatie weer een nieuw perspectief te bieden. De scan geeft een doorkijkje in de toekomst en geeft richting aan de ontwikkelingsmogelijkheden.

## ANALYSE

Inhoudelijk staat er een hele mooie organisatie met deskundige en gepassioneerde medewerkers en vrijwilligers. Een centrum waar Leusden trots op mag zijn.

Alle gesprekspartners zijn het er over eens dat DGB niet de verwachtingen heeft waargemaakt met het inverdienmodel gericht op het bedrijfsleven. Dit komt mede omdat er geen gedegen marktonderzoek (haalbaarheidsanalyse) aan ten grondslag lag. Ze heeft zich aan deze strategie vertild. Het mislukken van deze strategie heeft spanningen gecreëerd op de financiën en op de interne en externe relaties.

De strategie om een substantieel deel van de inkomsten zelf te werven blijft overeind. Maar het aanbieden van diensten tegen een reële vergoeding zit nog onvoldoende in de cultuur van de organisatie. Desondanks weet ze reeds 23% eigen inkomsten te genereren. In een niet koopkrachtige markt een mooie prestatie, maar nog niet genoeg voor de afgesproken inverdienopdracht.

De organisatie beschikt momenteel over voldoende liquiditeiten en heeft een nagenoeg sluitend geprognoseerd resultaat voor 2018. Op korte termijn zijn geen financiële problemen te verwachten. In 2019 moet gestart worden met het aflossen van de lening van de gemeente. Dit gaat ten koste van de liquiditeitspositie van DGB en kan op niet al te lange termijn wel tot betalingsproblemen gaan leiden. Overigens zijn de schulden van DGB hoger dan haar bezittingen. Als er geen positief eigen vermogen ontstaat kan op enig moment niet meer aan de verplichting tot aflossing aan de gemeente worden voldaan.

## BELANG NME

Kinderen hebben natuur nodig. Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt hoe belangrijk regelmatige eerstehands natuurervaringen voor kinderen zijn. Gebrek hieraan kan zich uiten in minder emotioneel welbevinden, minder spontaan speelgedrag en beweging, verminderde concentratie, slechtere motorische ontwikkeling en minder binding met de natuur. Bovendien leiden als kind opgedane natuurervaringen op latere leeftijd tot een positievere houding en gedrag ten opzichte van natuur, milieu en landschap. Dit is een belangrijk gegeven in een periode waarin er steeds meer belangstelling komt voor de vergroening van onze economie. Deze transitie heeft mensen met een groen hart nodig, want anders sneuvelt dit streven door gebrek aan draagvlak. Het belang van het sociaal instrumentarium (educatie, communicatie, participatie en bewustwording) om een circulaire economie te realiseren is dus groot. Alleen met techniek, subsidies of wetgeving is dit niet te regelen.

## TOEKOMSTPERSPECTIEF

De focus van de organisatie ligt op haar kerntaken natuurbeleving en natuur-, milieu- en duurzaamheidseducatie richting kinderen (onderwijs, de vrijwilligers en de Struintuin). Uitgangspunt voor een stabiele organisatie is dat de gemeente een adequate subsidiëring in stand houdt voor deze kerntaak. De subsidie hiervoor kan in 2020 verlaagd worden naar een niveau van € 210.000 per jaar (exclusief indexering). Ten opzichte van de subsidie 2018, groot € 261.000 is dat een structurele verlaging van meer dan € 50.000.

Naast haar kerntaken speelt DGB middels projecten en opdrachten in op maatschappelijke vraagstukken en op beleidsdoelstellingen van de gemeenten. Ze zet haar kennis en vaardigheden in om volwassenen te verleiden tot duurzamer gedrag en om zelf in actie te komen voor een groenere leefomgeving. Ze speelt daarbij in op bijvoorbeeld de aanpak van zwerfafval, gezonde voeding, energietransitie en klimaat-adaptatie. Daar DGB ten behoeve van deze taken een medewerker van de gemeente heeft vervangen, is het noodzakelijk dat DGB met de gemeente een inkooprelatie aangaat die minimaal de salariskosten dekken.

Daarnaast zal de organisatie sterk in moeten zetten op het binnenhalen van (meerjarige) projecten. Daarvoor is een bedrag nodig van rond de € 90.000. De organisatie heeft de afgelopen 3 jaren bewezen dat ze reeds gemiddeld € 78.000 aan extra inkomsten per jaar heeft weten te realiseren.

Het hebben van veel vrijwilligers als organisatie is een toonbeeld van lokale betrokkenheid, maar tevens een zeer noodzakelijke vorm van zelffinanciering. Daarom zet DGB sterk in op het bevorderen van vrijwilligerswerk en investeert zij in de kwaliteiten van vrijwilligers.

Waar mogelijk speelt DGB in op het aangaan van sponsorrelaties met het bedrijfsleven en verleidt ze sympathisanten tot het doen van giften en schenkingen.

## TE NEMEN STAPPEN

De organisatie dient zakelijker op te treden, financieel gezond te opereren en de interne organisatie te versterken. Daarvoor is het nodig om een parttime directeur aan te stellen met ondernemerszin. Een persoon met acquisitievaardigheden die de nodige projecten kan binnen halen. Verhoog bij het team de kennis op het vlak van acquireren en project-management.

Breng de balans op orde. Het eigen vermogen is nu negatief. Dat maakt de organisatie kwetsbaar en dient zo snel mogelijk hersteld te worden. Stel een liquiditeitsbegroting op. Ga het gesprek aan met de gemeente over de uitvoering van de leningsovereenkomst. Zorg voor een positieve exploitatie waarmee op termijn een eigen vermogen opgebouwd kan worden van € 50.000 tot € 100.000.

Zet een nieuwe realistische koers uit (markt penetratie en productontwikkeling). Actualiseer het bedrijfsplan, waardoor het de basis kan vormen voor de gesprekken in 2019 over de nieuwe vijfjarige subsidieafspraken met de gemeente Leusden.

Maak een stappenplan met tijdsplanning, mede gebaseerd op deze quickscan, om de nodige verbeterpunten in de organisatie te realiseren. Zorg dat de maatregelen meetbaar zijn om de vorderingen te kunnen volgen.



**HOOFDSTUK****1****ALGEMEEN****AANLEIDING**

De gemeente Leusden heeft een jaar of vijf geleden besloten om beleid en uitvoering te scheiden. Dit betekende dat haar Natuur- en Milieu Educatie (NME) centrum De Schoolsteeg, als onderdeel van de afdeling Ruimtelijke Ordening, verzelfstandigd diende te worden. Daarvoor is in 2014 Stichting De Groene Belevens (DGB) opgericht en is zij per 1 januari 2015 gaan draaien.

Tussen de gemeente en De Groene Belevens zijn financiële- en werkafspraken gemaakt. Onderdeel van de afspraken is dat de nieuwe organisatie in de loop van vijf jaren, bij een dalende subsidie, een steeds groter deel van de inkomsten extern gaat genereren. Drie volle jaren verder kan gezegd worden dat het invorderen op zich goed verloopt, behalve richting het bedrijfsleven. Daardoor loopt de organisatie structureel inkomsten mis. Nu ingrijpen is nodig anders leidt dat tot financiële problemen.

**OPDRACHT**

Om de organisatie overeind te houden is het nodig om scherp te krijgen wat de levensvatbaarheid van De Groene Belevens is. Zijn er verdienmogelijkheden die nog niet gezien worden, zijn er verbeterkansen door te voeren of zijn er afspraken te maken met interessante samenwerkingspartners. De opdracht is om middels een quickscan duidelijkheid te geven aan welke knoppen het bestuur kan draaien om de organisatie weer nieuwe perspectieven te bieden. De scan geeft een doorkijkje in de toekomst en geeft richting aan de ontwikkelingsmogelijkheden. Er worden concrete voorstellen aangedragen om vervolgstappen te zetten.

**AANPAK**

Op basis van belangrijke interne documenten en gesprekken met medewerkers, vrijwilligers, bestuur en samenwerkingspartners is de analyse opgesteld. Verkend is tevens welke verbeteringen, samenwerkingsmogelijkheden en groeikansen door te voeren zijn. Ook met de gemeente (wethouder, secretaris en beleidsmedewerker) is een verkennend gesprek gevoerd. Een en ander resulteerde in deze quickscan toekomstperspectief. Een concept is vooraf met medewerkers, bestuur en gemeente besproken.

Tijdens de gesprekken zijn soms posities ingenomen of wensen geuit. Daar is bij het schrijven van dit rapport goed naar geluisterd. Maar deze quickscan is geen onderhandelingsresultaat. Het is een advies aan het bestuur DGB die op basis daarvan haar eigen koers kan bepalen en besluiten zal nemen.

De gesprekken hebben heel veel informatie opgeleverd en resulteerde weer in nieuwe gesprekken. Zo ontstond er een goed beeld van de organisatie. Tijdens het schrijven van deze quickscan is deze informatie zoveel mogelijk gebruikt, waardoor de scan meer de vorm van een onderzoeksrapport heeft gekregen. De opdracht vergde zodoende steeds meer tijd en vloeide daarmee over in vrijwilligerswerk. Dit is van harte gedaan.

## LEESWIJZER

In hoofdstuk 2 wordt een analyse gemaakt van de huidige organisatie en ingezoomd op de strategie, gedeelde waarden, financiën en management. Op basis van deze analyse en een verkenning van trends wordt in hoofdstuk 3 een toekomstperspectief van de organisatie beschreven. Om naar dit perspectief toe te groeien zijn in hoofdstuk 4 een aantal belangrijke stappen beschreven die gezet dienen te worden. Tevens passeren een aantal kansen om samen te werken en ideeën voor nieuwe projecten de revue.



## HOOFDSTUK

## 2

## ANALYSE HUIDIGE SITUATIE

## ACTIVITEITEN

Stichting De Groene Belevens (DGB) is een geprivatiseerd centrum voor natuur- en milieu educatie (NME) in Leusden en omgeving. Ze verzorgt natuurbelevingsactiviteiten en geeft NME en duurzaamheidseducatie aan kinderen (0 – 12 jaar). Veelal op de basisschool, maar ook bij de kinderopvang, de natuurclub of in hun vrije tijd. De activiteiten zijn gericht op het creëren van verwondering en het bieden van natuurervaringen. Zo leren de kinderen over de natuur, duurzaamheid en techniek. Uiteindelijk doel is om bij kinderen een zorgzame houding te ontwikkelen ten aanzien van natuur, milieu en de directe woonomgeving.

Ook richting volwassenen verzorgt DGB natuurbeleving, duurzaamheidseducatie en stimuleert zij participatie. Zij prikkelt volwassenen, verleidt en daagt ze uit tot duurzaam gedrag. Daarbij wordt kennis overgedragen en een handelingsperspectief geschetst op het gebied van duurzaamheid. Zij stimuleert volwassenen om te participeren en een actieve bijdrage te leveren aan de leefbaarheid van de directe woon en/of werkomgeving.

## BEELD BIJ GESPREKSPARTNERS

Onderstaand een compilatie van uitspraken die tijdens de interviews gedaan zijn. Samen geven ze een aardig beeld hoe de gesprekspartners tegen De Groene Belevens aankijken.

*DGB is heel sterk in educatie en de liefde voor de natuur bijbrengen bij de jeugd, waardoor ze gaan nadenken over de omgeving en een duurzamere leefstijl. Ouders zien het effect op hun kinderen en worden daardoor zelf ook overtuigd.*

*DGB is heel goed in het organiseren van belevensissen o.a. in de Struintuin plus bedenken nieuwe zaken als leskisten. Lesmaterialen zijn 'to the point'.*

*De naam De Groene Belevens klopt helemaal met wat ze doen, is mooi en dekt goed de lading, en heeft daardoor ook weer een stimulerende en aantrekkende kracht. Ze heeft een hoge naamsbekendheid op het onderwerp 'buitenspelen'. Daarnaast heeft ze 1 x in de maand een hele pagina in de Leusder Krant over duurzaamheid en natuurbeleving.*

## ANALYSE ACTIVITEITEN

Inhoudelijk staat er een hele mooie organisatie met deskundige en gepassioneerde medewerkers en vrijwilligers. Een centrum waar Leusden trots op mag zijn.

De organisatie heeft momenteel (medio 2018) 5 betaalde medewerkers (ongeveer 3 FTE). Het betreft 3 projectleiders/vakspecialisten (duurzaamheid, kinderopvang & vrijetijdsbesteding en onderwijs) en 2 algemeen ondersteuners (secretariaat en Struintuin). Een relatief klein bureau, daar ze ook nog 55 onbetaalde medewerkers (de vrijwilligers) aansturen.



## STRATEGIE

In het proces naar een verzelfstandiging van De Schoolsteeg, onderdeel van de gemeente Leusden, is er een bedrijfsplan opgesteld. In dit plan is de strategie van de nieuw te vormen organisatie, stichting De Groene Belevnis, vastgelegd. Uitgewerkt is wie ze wil zijn, wat ze wil realiseren en hoe ze dat gaat doen. In deze paragraaf wordt daar kort op teruggegrepen. Aan de hand van de reflectie van de gesprekspartners op de realisatie tot nu toe van het bedrijfsplan wordt de huidige situatie geschetst, waarna een analyse volgt.

## BEDRIJFSPLAN

Het bedrijfsplan is vastgesteld op 22 oktober 2014 en is een onlosmakelijk onderdeel van de afspraken over de verzelfstandiging tussen gemeente Leusden en het bestuur van de nieuwe stichting De Groene Belevnis.

*De visie luidt: 'wij zijn een Stichting die lokaal mensen van jongs af aan wil stimuleren om duurzaam om te gaan met hun eigen (natuurlijke) leefomgeving. Om op die manier mensen en bedrijven zelf een actieve bijdrage te laten leveren aan het onderhouden en behouden van de leefomgeving. Dit doen we d.m.v. educatie, communicatie, advies, training en door de organisatie van evenementen.'*

*'Wij werken vanuit de overtuiging dat ver- en bewondering mensen stimuleert tot kennisvergarig en de wens en behoefte om over te gaan tot handelen. Daarom is ons uitgangspunt bij nagenoeg al onze producten het creëren van natuurbelevissen. Vanuit deze natuurbelevissen bieden we informatie en mogelijkheden om mensen zelf afwegingen en keuzes te kunnen laten maken en die te laten volgen door het ondernemen van actie. Onze kracht ligt in het samenbrengen, verder brengen en prikkelen. We zoeken daarom de samenwerking op. Wij willen de spil vormen in het zogenaamde duurzaamheidsknooppunt van Leusden en omgeving.'*

*'Duurzaamheidseducatie staat hierbij in dienst van het betrekken van de samenleving bij duurzaamheid. Denk dan bijvoorbeeld aan energie & klimaat, beweging & gezonde voeding, water, natuurlijke recreatie (buiten zijn), afval & grondstoffen.'*

*'Kern van de Stichting wordt gevormd door het Centrum van Natuur en Milieu De Schoolsteeg. Belangrijkste activiteit van De Schoolsteeg is van oudsher de Natuur en Milieu educatie (NME). NME is leren over natuur en milieu. NME zorgt via activiteiten en projecten voor kennis, bewustwording en gedragsverandering bij kinderen en volwassenen.'*

*'De Stichting richt zich op de volgende doelgroepen:*

- Kinderen/jongeren
- Volwassenen
- Bedrijven/organisaties

*'Kijkend naar andere NME-organisaties in het land (b)lijken er grote mogelijkheden in samenwerking met en ondersteuning van bedrijven. De Stichting heeft op dit moment geen aanbod voor het bedrijfsleven, maar zou dat graag willen ontwikkelen en aanbieden. Binnen de huidige personele bezetting is kennis noch ruimte aanwezig om deze doelgroep van een passend aanbod te voorzien. Uitbreiding van de personele bezetting is noodzakelijk. Gezien de kansen die deze doelgroep biedt, is uitbreiding naar onze overtuiging absoluut verantwoord. De toename in kosten wordt na 2 volle jaren terugverdiend.'*

## BEELD BIJ GESPREKSPARTNERS

Onderstaand een compilatie van *uitspraken* die tijdens de interviews zijn gedaan. Samen geven ze een aardig beeld hoe de interne ('we en ons') en externe ('DGB') gesprekspartners tegen de ontwikkelingen van De Groene Belevens aankijken. Overigens kunnen de beelden van de een discussie oproepen bij de ander.

*In de verzelfstandiging hebben we de kracht van DGB uitgebouwd, maar het duurzaamheids-knooppunt is het niet geworden. De transformatie van leskisten naar duurzaamheidsthema's is goed gelukt, met een breed netwerk van maatschappelijke organisaties. Daardoor kunnen we verbindingen leggen, in gesprek gaan en dingen organiseren. Met onze pedagogisch / didactische kennis kunnen we technische zaken voor de burger begrijpelijk maken. Daardoor verkleinen we het gat tussen beleid en de inwoners.*

*Vanuit een gemeentelijke situatie de huidige positie bereiken was niet een makkelijk proces en erg spannend. Binnen de gemeente was alles ingebed en nu werd je op jezelf terug-geworpen. Vanuit een meer beperkende gemeentelijke context kregen we ineens veel meer vrijheid.*

*De missie was gestoeld op de ambitie om inkomsten vanuit het bedrijfsleven binnen te krijgen. Dit is niet gelukt, we zijn daar gewoon niet de beste in. De missie komt niet overeen met waar de organisatie goed en krachtig in is.*

*Als we meer inkomsten willen gaan genereren, dan is visie vereist. Nu draaien we op routine en niet op visie. We moeten meer bepalen welke kant we uitwillen. Meer inzetten waar we goed in zijn en waar behoefte aan is. We zijn te klein om voor bedrijven een serieuze partner te zijn.*

*We moeten duidelijker maken wie we zijn. Het 'gouden ei' is nog niet gevonden. Nu houden we nog vele ballen in de lucht, meer focus is gewenst / waar zijn we van? Nog steeds zijn we op zoek naar nieuwe inkomstenbronnen om de financiën op orde te krijgen.*

*Verwachting was dat DGB meerjarige projecten zou aantrekken en dat ze directeurs van bedrijfsleven zouden helpen met bewustwording over duurzaamheid bij het personeel in de ondernemingen. Deze ambitie is niet waargemaakt. Dat zie je ook terug bij het energiedossier. Andere clubs zijn in het gat gesprongen dat DGB heeft laten liggen. Daarnaast heeft DGB geen bod uitgebracht op De Werf. Dat had DGB kunnen helpen aan extra financiële middelen. Dus drie gemiste kansen.*

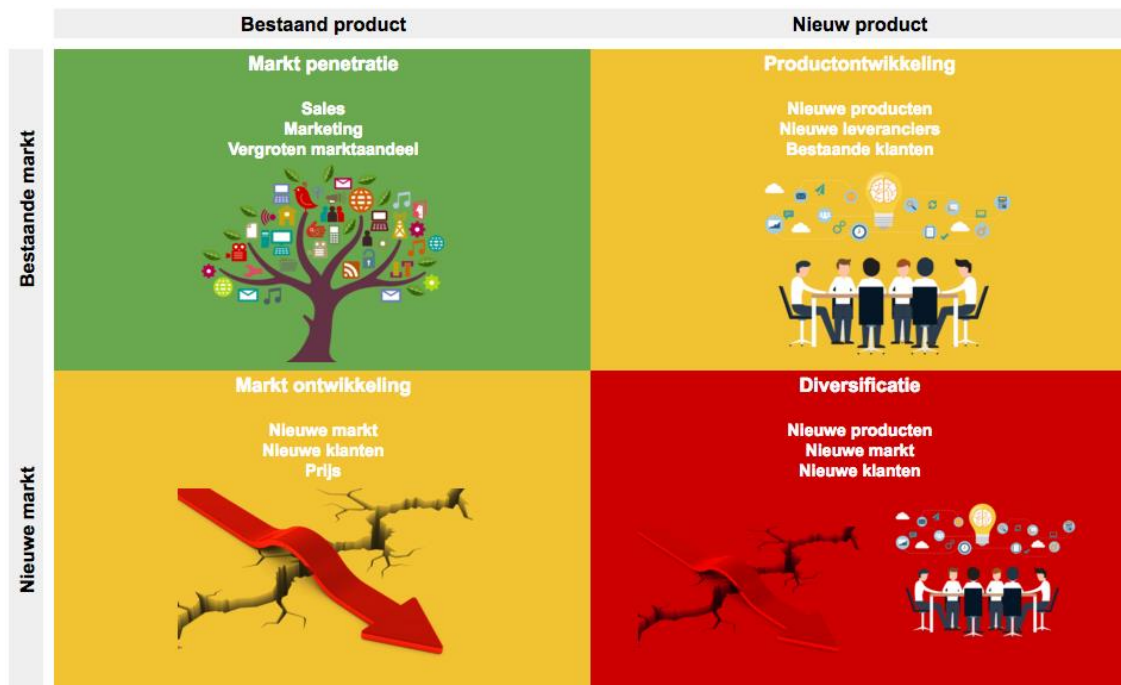
*De vraag is of er voor DGB wel een markt is voor commerciële activiteiten?*

## ANALYSE STRATEGIE

Alle gesprekspartners zijn het er over eens dat DGB niet de verwachtingen heeft waargemaakt met het inverdienmodel gericht op het bedrijfsleven. Dit komt mede omdat er geen gedegen marktonderzoek (haalbaarheidsanalyse) aan ten grondslag lag. Ze heeft zich aan deze strategie vertild. Voordat deze situatie onderkend werd, heeft elke gesprekspartner wel zo haar of zijn teleurstelling moeten incasseren. Het mislukken van deze strategie heeft spanningen gecreëerd op de financiën en op de interne en externe relaties.

Toch ziet elke gesprekspartner DGB als een mooie organisatie, die er ook staat en mag zijn. DGB is ver gekomen, maar de gestelde financiële doelstellingen zijn niet geheel gehaald.

Geconcludeerd kan worden dat er op de verkeerde groeistrategie is geïnvesteerd. DGB is van 'bestaand product voor bestaande markt' ineens gesprongen naar een 'nieuw product voor een nieuwe markt'. Dat is de groeistrategie Diversificatie, zie onderstaande afbeelding. Dit is wel een hele grote stap voor een kleine organisatie. Een stap die niet eenvoudig te nemen is. De rode kleur in de afbeelding lijkt deze stellingname ook te ondersteunen.



Figuur: het Ansoff model groeistrategie <sup>1</sup>

Eenvoudiger was geweest om te zorgen voor een hogere markt penetratie. Veel gesprekspartners gaven ook aan dat DGB zich moet richten op waar ze goed in is. Zij onderschrijven daarmee deze strategie. Maar ook de groeistrategie Productontwikkeling, en in veel mindere mate Markt ontwikkeling, bieden kansen.

Het bedrijfsleven is een heel andere wereld dan die DGB gewend is. Daarnaast is het proces van verduurzamen van bedrijven en het creëren van de gewenste gedragsveranderingen bij medewerkers niet eenvoudig en vergt veel specifieke kennis. Als nieuwkomer op dit speelveld ontmoet DGB veel specialistische en geroutineerde adviesbureaus. Voor teambuilding of bedrijfsuitjes is de Struintuin niet uniek genoeg en onvoldoende hierop ingericht. Het verbaast dan ook niet dat DGB niet herkend en erkend is als interessante partner door het bedrijfsleven.

Organisatiepartners van DGB spreken tevens over gemiste kansen de afgelopen jaren als gevolg van niet doortastend optreden en gebrek aan ondernemerschap. DGB geeft aan dat dit kwam door geen helder perspectief op een adequate financiering of omdat de veronderstelde kansen teveel buiten haar corebusiness lagen. In ieder geval is DGB blijkbaar niet in staat geweest om de keuzes die ze heeft gemaakt uit te leggen. Daardoor is er een beeld ontstaan dat op het vlak van duurzaamheid DGB niet heeft bewezen dat ze dit kan. Daarbij wordt helaas de duurzaamheidsactiviteiten richting het bedrijfsleven gelijkgesteld aan die richting de burgers. Juist richting de burgers heeft DGB mooie resultaten geboekt. Deze negatieve beeldvorming zal de komende jaren bij DGB parten spelen en ze zal alle zeilen moeten bijzetten om haar partners te laten zien dat zij ook naast haar traditionele NME rol haar

<sup>1</sup> Bron: <https://regiomarketeer.nl/2017/10/30/het-ansoff-model-groeistrategie/>

mannetje staat op het vlak van duurzaamheidseducatie en –communicatie richting burgers. De ambitie om door te groeien naar een duurzaamheidscentrum zal anders niet gehaald worden. Partners zullen DGB het voordeel van de twijfel dienen te geven en haar de kans te gunnen zich te revancheren. Het jaarverslag 2017 laat in ieder geval mooie voorbeelden en resultaten zien.

Het bedrijfsplan is opgesteld door (toenmalige) ambtenaren en tot stand gekomen onder regie van de gemeente. Het heeft als basis gediend voor de verzelfstandiging. Het aangestelde bestuur van DGB heeft het bedrijfsplan aanvaard. De verkeerde groeistrategie is daarmee een gedeelde verantwoordelijkheid van gemeente en DGB. Gezamenlijk staan ze aan de lat om de huidige situatie op te lossen.

## GEDEELDE WAARDEN

De organisatiecultuur komt tot uiting in de gedeelde waarden. Ze heeft invloed op het totale functioneren van de organisatie. Als de gedeelde waarden, de visie en strategie niet op elkaar aansluiten, dan komt de organisatie niet tot bloei.

## BEELD BIJ GESPREKSPARTNERS

Onderstaand een aantal *uitspraken* die tijdens de interviews zijn gedaan. Samen geven ze een aardig beeld hoe de interne ('we en ons') en externe ('DGB') gesprekspartners tegen de cultuur van De Groene Belevens aankijken.

*Iedereen (in de organisatie) heeft dezelfde ideeën en hanteert dezelfde uitgangspunten, namelijk je nuttig maken voor de maatschappij: bewustwording creëren rondom natuur en duurzaamheid. We doen dat op een fijne niet dwingende manier naar mensen en kinderen toe en met concrete voorstellen (handelingsperspectief). We willen en weten de mensen te raken. We zijn goed in het verbinden van mensen en organisaties.*

*Er heerst een grote mate van collegialiteit, iedereen hoort erbij. Ook de vele vrijwilligers, sommigen zijn er al heel lang! Van professor tot Wajonger, iedereen is gelijk. De cultuur is heel vrij en egalitair. Zeker geen geitenwollensokken sfeer.*

*De klanten komen ook terug. Ze geven feedback dat de organisatie flexibel is en maatwerk levert, dat aansluit bij de klantwensen. Deze kracht is tevens ook de zwakte. Maatwerk kost veel tijd en is op zijn tijd niet erg efficiënt. Dit betekent dat de organisatie wel commerciëler en efficiënter mag worden. Het bewustzijn ontbreekt nog teveel van – tijd is geld.*

*De mentaliteit en spirit van de medewerkers om geld te zoeken is goed. Echter, er is te lang gefocust op het binnenhalen van inkomsten bij bedrijven. De bakens hadden eerder verzet moeten worden. Er was teveel 'wishful thinking'.*

*DGB komt ambtelijk over, is moeilijk telefonisch bereikbaar, doorpakken en heldere keuzes maken zit er niet in en vooral met kleine dingen bezig!*

Gevraagd naar de kernwaarden komen de volgende woorden omhoog:

*hulpvaardig, klantvriendelijk, benaderbaar, laagdrempelig, kwaliteit en de kracht van de eenvoud.*

## ANALYSE GEDEELDE WAARDEN

De huidige waarden zijn geënt op zorgzaamheid voor mens en natuur. Dit uit zich in een hoge mate van elkaar helpen en het elkaar naar de zin maken (flexibiliteit en maatwerk). Dit past heel goed bij de visie 'wij zijn een Stichting die lokaal mensen van jongs af aan wil stimuleren om duurzaam om te gaan met hun eigen (natuurlijke) leefomgeving'.

De strategie van de organisatie is om een substantieel deel van de inkomsten extern te werven. Dit vergt dat "de organisatie wel commerciëler en efficiënter mag worden", zoals een van de gesprekspartners het formuleerde. Het commerciëler mag dan vertaald worden in een zakelijkere houding, want commercieel refereert gevoelsmatig naar het zoveel mogelijk behalen van financiële winst. Dat past niet goed bij de visie van de organisatie die gericht is op maatschappelijke winst. Bij een zakelijke houding staat de maatschappelijke doelstelling nog steeds voorop, maar is er wel een gezond kostenbewustzijn in de organisatie aanwezig. Zoals het bewuster omgaan met de uren inzet (niet overal maatwerk en gratis ondersteuning leveren). Maar het aanbieden van diensten tegen een reële vergoeding zit nog onvoldoende in de cultuur van DGB. Een reden te meer dat dienstverlening aan het bedrijfsleven geen grote kans van slagen had.

Hier wreekt zich ook het gebrek aan een ondernemende houding in de organisatie. Ondernemerschap is het zien van kansen en deze ook (financieel) weten te verzilveren. Het dringt wel langzaam door in de organisatie dat er efficiënter gewerkt moet gaan worden. Er is ook geen weerstand tegen zakelijker werken in de organisatie, iedereen lijkt dat vanzelfsprekend te vinden. Maar ze hebben wel de hulpvraag: 'hoe pakken we dat aan'. Op dit vlak heeft DGB nog wat te leren en ondersteuning nodig.

## FINANCIËN

Een strategie kan nog zo mooi zijn en de gedeelde waarden nog zo optimaal om de strategie te realiseren, maar als de benodigde financiën er niet zijn, zal elke organisatie het niet kunnen overleven. Een gezonde financiële huishouding is dus cruciaal om te kunnen functioneren.

## FINANCIËLE SITUATIE

Bij de verzelfstandiging is een meerjarenbegroting opgesteld. Uitgangspunt in deze begroting is dat DGB een substantieel deel van haar inkomsten zelf dient te vergaren. Om naar die situatie toe te groeien heeft DGB een eenmalige bijdrage van de gemeente gekregen, groot € 96.800, verdeeld over een periode van drie jaren. Het negatieve resultaat dat in de eerste twee jaren verwacht werd, is gedekt met een lening van de gemeente, groot € 92.000.

	2015	2016	2017	2018	2019
	begroting	begroting	begroting	begroting	begroting
Kosten	€ 409.600	€ 363.900	€ 365.100	€ 374.600	€ 375.400
Inkomsten	€ 61.200	€ 75.100	€ 114.800	€ 141.700	€ 163.200
Subsidiegemeente	€ 232.900	€ 232.900	€ 232.900	€ 232.900	€ 212.200
Saldo	€ -115.500	€ -55.900	€ -17.400	€ 0	€ 0
Eénmalige bijdrage	€ 54.200	€ 25.200	€ 17.400	€ 0	€ 0
<b>Resultaat</b>	<b>€ -61.300</b>	<b>€ -30.700</b>	<b>€ 0</b>	<b>€ 0</b>	<b>€ 0</b>

Tabel: meerjarenbegroting uit het bedrijfsplan<sup>2</sup>

De realisatie in de periode 2015 – 2018, zie onderstaande tabel, laat een oplopend verschil zien ten opzichte van de meerjarenbegroting. Met name op het verkrijgen van eigen inkomsten. Het verschil neemt in het derde jaar en daarna grote proporties aan, naar verwachting tot wel € 90.000 in 2019. Overigens zijn de projectinkomsten in onderstaande tabel gesaldeerd (de uitgaven aan derden zijn reeds van de inkomsten afgetrokken). Daardoor kunnen de cijfers afwijken van de jaarrekeningen.

	2015	2016	2017	2018	2019
	realisatie	realisatie	realisatie	prognose	prognose
Kosten	€ 315.292	€ 394.276	€ 385.128	€ 314.761	€ 351.284
Inkomsten	€ 64.140	€ 71.931	€ 98.692	€ 51.250	€ 86.000
Subsidiegemeente	€ 232.949	€ 243.041	€ 244.814	€ 261.151	€ 248.285
Saldo	€ -18.203	€ -79.304	€ -41.622	€ -2.360	€ -17.000
Eénmalige bijdrage	€ 54.200	€ 25.200	€ 17.400	€ 0	€ 0
<b>Resultaat</b>	<b>€ 35.997</b>	<b>€ -54.104</b>	<b>€ -24.222</b>	<b>€ -2.360</b>	<b>€ -17.000</b>

Tabel: realisatie en prognose<sup>3</sup>

De inverdienopdracht die DGB heeft meegekregen is in het eerste jaar 21% van de omzet en groeit naar 43% in het vijfde jaar. De realisatie van de inverdienopdracht laat zien dat de organisatie op een gemiddelde van ongeveer 23% blijft steken.

	2015	2016	2017	2018	2019
begroot	21%	24%	33%	38%	43%
realisatie/prognose	18%	21%	27%	16%	26%
realisatie nominaal	€ 64.140	€ 71.931	€ 98.692	€ 51.250	€ 86.000

Tabel: percentage eigen inkomsten t.o.v. de totale omzet

Per 1 januari 2018 heeft DGB een negatief eigen vermogen opgebouwd van ongeveer € 42.000.

## ANALYSE FINANCIËN

De organisatie beschikt momenteel over voldoende liquiditeiten en heeft een nagenoeg sluitend geprognostiseerd resultaat voor 2018. Op korte termijn zijn geen financiële problemen te verwachten. In 2019 moet gestart worden met het aflossen van de lening van de gemeente. Dit gaat ten koste van de liquiditeitspositie van DGB en kan op niet al te lange

<sup>2</sup> Bron: raadsvoorstel 11 november 2014

<sup>3</sup> In het raadsvoorstel 11 november 2014 staat de volgende zinsnede: Indien de ontwikkeling van de stichting DE GROENE BELEVENIS zich voltrekt volgens de huidige prognose kan vanaf 2019 de subsidie worden afgebouwd. De afbouw in 2019 bedraagt dan € 20.700. In deze quickscan is om aan de veilige kant te zitten deze korting meegenomen in de cijfers. Daar de prognose zeker niet is gehaald kan de vraag gesteld worden of de korting doorgevoerd dient te worden.



termijn wel tot betalingsproblemen gaan leiden. Overigens zijn de schulden van DGB hoger dan haar bezittingen. Als er geen positief eigen vermogen ontstaat kan op enig moment niet meer aan de verplichting tot aflossing aan de gemeente worden voldaan. Op de langere termijn bezien, ontbreekt het de organisatie dus aan een winstgevende exploitatie, zodat ze geen positief eigenvermogen opbouwt om toekomstige tegenvallers en investeringen te kunnen opvangen. Deze vermogensopbouw zal de komende jaren sowieso moeilijker worden door de aflossing van de schuld aan de gemeente.

NME centra, ook de geprivatiseerde centra, zijn afhankelijk van structurele financiering door gemeenten. Ondanks de grote vraag naar natuurbeleving, duurzaamheidseducatie en NME kent deze sector namelijk geen koopkrachtige markt. Veel centra hebben nauwelijks een inverdienopdracht. Daar waar die wel ligt, zie je percentages van tussen de 10 en 25% eigen inkomsten ten opzichte van de omzet. DGB levert dus een mooie prestatie, maar nog niet genoeg voor de afgesproken inverdienopdracht.

Het in evenwicht brengen van de exploitatierekening in 2018 is gerealiseerd door het vertrek van twee medewerkers, waaronder de directeur. Vooral het ontbreken nu van een leidinggevende trekt een zware wissel op de organisatie. DGB ontkomt er niet aan om, zodra dat financieel mogelijk is, dit te corrigeren.

Kijken we naar de kosten, dan zien we dat de personeelslasten ongeveer 70% van het totaal vormen. Dit is niet ongewoon. De medewerkers zijn qua salaris ingeschaald op een niveau dat gebruikelijk is in de educatieve sector.

Ook de overheadkosten laten geen bijzondere lasten zien, behalve de communicatiekosten in 2016 en 2017 van totaal ongeveer € 50.000. Deze kosten waren gericht om in te spelen op de inverdienopdracht richting bedrijven. Achteraf gezien zijn deze communicatiekosten grotendeels nutteloos gebleken en trekt het een zware wissel op het eigen vermogen van de organisatie.

## MANAGEMENT

In een kleine organisatie als DGB is het belangrijk om een scherpe afbakening te hebben wat het bestuur en wat de organisatie doet. Iedereen dient een duidelijke rolopvatting te hebben en de verdeling van taken zal goed geregeld moeten zijn.

### BEELD BIJ GESPREKSPARTNERS

Onderstaand een aantal *uitspraken* die tijdens de interviews zijn gedaan. Samen geven ze een aardig beeld van hoe het management nu intern ervaren wordt.

*Door het vertrek van de directeur is er een vacuüm ontstaan m.b.t. verantwoordelijkheden, bevoegdheden ed. Dit ging niet goed. P.. (een medewerker) is opgestaan en heeft in overleg met collegae de rol van woordvoerder gepakt, en deze van het bestuur gekregen. Om daarmee de eenheid en samenhang te bewaren. Ze wil dit tot september doen om dan te kijken wat de nieuwe koers wordt.*

*We kunnen met elkaar wel de boel overeind houden. De verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn nog wat glibberig, dat moet echt helderder worden. Staat wel meer op papier, maar in de praktijk staat daar spanning op.*

*Tot medio 2017 heeft het bestuur vooral de rol van een Raad van Toezicht aangenomen vanwege het mandaat van de directeur (geregeld in het directiereglement). Ze is nu actiever, mede door ontbreken van een leidinggevende op het centrum. De komende 1,5 jaar willen we*

*zeker als bestuur gaan functioneren. Dit vergt een wisselwerking tussen bestuur en bureau. Het bestuur moet de juiste vragen stellen en het bureau de juiste informatie geven.*

*Toch is er bij het personeel in de huidige situatie behoefte aan een daadkrachtiger optreden van het bestuur, o.a. bij het uitzetten van de koers en het aansturen van de organisatie. Bestuur heeft het hart op de goede plek en wil er voor de mensen zijn. De wisselwerking tussen bestuur en team is nog niet optimaal. Dit moeten we herpakken om klaar te zijn voor de toekomst.*

Vrijwilligers geven in het gesprek aan: *medewerkers leven en denken mee met vrijwilligers. Nadeel vinden ze wel dat DGB denkt dat je wel snel iets voor ze kunt doen. Er zit bijna een 'vanzelfsprekendheid' achter.*

## ANALYSE MANAGEMENT

Er zijn vraagtekens gesteld of het bestuur de afgelopen jaren wel de juiste rol heeft gespeeld. Achteraf gezien kan geconcludeerd worden dat het bestuur de organisatie te lang het pad naar het bedrijfsleven heeft laten bewandelen. Eerder ingrijpen, vooral ten aanzien van de uitgaven rondom de communicatie, was verstandiger geweest. Anderzijds heeft het bestuur niet voor niks een bureau en een directeur, en heeft ze de afspraken in een directiereglement vastgelegd. Enig vertrouwen in haar organisatie en het geven van ruimte om ervaringen op te doen hoort ook bij het goed uitoefenen van de bestuursrol. Dit maal pakte dat minder goed uit.

Er is een enigszins sceptische houding van het team naar het bestuur toe. Ze hebben het bestuur gemist en ervaren haar niet als daadkrachtig. Door het vertrek van de directeur en het niet invullen van de vacature is het team kwetsbaar geworden. Houden ze het vol? Wie gaat het team op sleeptouw nemen om een koerswijziging door te voeren? Wie zet het team in haar kracht en spreekt ze aan op haar functioneren? Wie zorgt dat het team voldoende begeleiding krijgt? Vragen waarop het bestuur op korte termijn antwoorden dient te formuleren.

Nu veel onduidelijkheid ten aanzien van taken en verantwoordelijkheden. Er zijn, om een medewerker te citeren "houtje touwtje" afspraken gemaakt voor de huidige situatie. Dit moet niet te lang duren. Er moet rust ontstaan, een nieuw perspectief en wat dat betekent voor de samenstelling van het team en bestuur, en wie welke rol en taken heeft. Het bestuur heeft daarin een eerste stap genomen door deze quickscan toekomstperspectief te laten opstellen.

Alle medewerkers schakelen zoveel mogelijk vrijwilligers<sup>4</sup> in vanuit hun eigen aandachtsveld. Gezamenlijk vervullen deze 'onbetaalde medewerkers'<sup>5</sup> een cruciale rol in de organisatie. Het kleine team van DGB verzet zo samen met de vrijwilligers een grote opdracht. Bij uitval of vertrek van een (onbetaalde) medewerker zit je als team meteen in de problemen. Er is geen protocol hoe met dit soort onverwachte knelpunten om te gaan. Zorg dus vooral dat er voldoende achtervang onder vrijwilligers en ZZP'ers aanwezig is.

<sup>4</sup> In 2017 waren er 55 vrijwilligers die samen 6.000 uren arbeid leverden. De 7 medewerkers samen ongeveer 7.500 uren.

<sup>5</sup> Als we de 6.000 vrijwilligersuren tegen een uurtarief van € 11,- waarderen, dan gaat het om € 66.000 op jaarbasis. Zie voor tarief: <https://www.movisie.nl/artikel/waarde-vrijwillige-inzet>



## HOOFDSTUK

## 3

## TOEKOMSTPERSPECTIEF

## BELANG NME

Het lijkt zo logisch dat kinderen de wereld verkennen. En dat die verkenning ook in de natuur plaatsvindt. Maar actief zijn in een groene omgeving is niet meer vanzelfsprekend, of dat nu struinen door de natuur of in bomen klimmen is, slootje springen of vogels voeren in de winter. Steeds vaker missen kinderen deze eerstehands natuurervaringen en dat is een slechte ontwikkeling.

Kinderen hebben natuur nodig, maar natuur heeft ook kinderen nodig. Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt hoe belangrijk regelmatige eerstehands natuurervaringen voor kinderen zijn. Gebrek hieraan kan zich uiten in minder emotioneel welbevinden, minder spontaan speelgedrag en beweging, verminderde concentratie, slechtere motorische ontwikkeling en minder binding met de natuur<sup>6</sup>.

Hoewel ouders een belangrijke rol hebben in het zorgen voor eerstehands natuurervaringen, zijn het toch vaak de centra voor NME / duurzaamheidscentra die de handschoen oppakken. Hun rol en belang moet dus niet onderschat worden.

Bovendien leiden als kind opgedane natuurervaringen op latere leeftijd tot een positievere houding en gedrag ten opzichte van natuur, milieu en landschap<sup>7</sup>. Dit is een belangrijk gegeven in een periode waarin er steeds meer belangstelling komt voor de vergroening van onze economie. Deze transitie heeft mensen met een groen hart nodig, want anders sneuvelt dit streven door gebrek aan draagvlak. Het belang van het sociaal instrumentarium<sup>8</sup> om een circulaire economie te realiseren is dus groot. Alleen met techniek, subsidies of wetgeving is dit niet te regelen.

## SCHETS TOEKOMST ORGANISATIE

Dromen kan DGB zich momenteel niet veroorloven. Toch is het goed om vooruit te kijken en een verwachting over de toekomst uit te spreken. Zo realistisch mogelijk en dicht bij de huidige werkzaamheden waarin DGB goed in is.

Dan komt meteen het beeld van een compacte organisatie naar voren die gesteund wordt door een grote schare aan vrijwilligers. Daar ligt haar kracht. Houd de verkleining die de organisatie in 2018 heeft doorgevoerd deels in stand!

<sup>6</sup> Brochure 'Ieder kind naar buiten', stichting Veldwerk Nederland, 2012

<sup>7</sup> Onderzoek 'hoe effectief is NME', stichting Veldwerk Nederland en Universiteit Utrecht, 2006

<sup>8</sup> educatie, communicatie, participatie en bewustwording

## STRATEGIE

De focus van de organisatie ligt op haar kerntaken natuurbeleving en natuur-, milieu- en duurzaamheidseducatie richting kinderen. Het zijn die structurele taken die iedere nieuwe lichter kinderen weer bewust dient te maken van de waarde van een groene leefomgeving. Het gaat dan om het creëren van verwondering en natuurervaringen bij kinderen, om het ontwikkelen van begrip van de natuur, de processen die daar plaatsvinden en de relatie daarvan met het eigen leven. Maar het gaat ook over het creëren van leerervaringen op het gebied van natuur, duurzaamheid en techniek. Om het ontwikkelen van een handelingsperspectief. Zodat ze een zorgzame houding ontwikkelen ten aanzien van het milieu en de directe woonomgeving. Deze kerntaken zijn vervat in de activiteiten richting het onderwijs, de vrijwilligers en de Struintuin. Taken waaraan de mensen DGB herkennen.

Het hebben van veel vrijwilligers in een organisatie is een toonbeeld van lokale betrokkenheid, maar tevens een zeer noodzakelijke vorm van zelffinanciering. DGB laat zich bij de uitvoering van haar kerntaken ondersteunen door een grote groep vrijwilligers. Daarom zet ze stevig in op het bevorderen van vrijwilligerswerk. Ze wil de kwaliteiten van de vrijwilliger zo veel mogelijk benutten en hen helpen zich verder te ontwikkelen in natuur- en milieu-educatie. Tevens stimuleert zij het aangaan van sociale contacten, creëert ze (re) integratie mogelijkheden en vormt ze een sociaal vangnet.

*Kerntaken: natuurbeleving, NME en duurzaamheidseducatie*

Basisfinanciering door gemeente Leusden

Vrijwilligers

Projecten en opdrachten

Giften en sponsoring

Afbeelding: financiering organisatie

Naast haar kerntaken speelt DGB middels projecten en opdrachten in op maatschappelijke vraagstukken en op beleidsdoelstellingen van de gemeente. Ze zet haar kennis en vaardigheden in om volwassenen te verleiden tot duurzamer gedrag en om zelf in actie te komen voor een groenere leefomgeving. Communicatie is hierbij een belangrijk middel. Met deze taken is DGB een schakel tussen vele (groene) maatschappelijke organisaties, inwoners en de gemeente. Zo verkleint ze het gat tussen (duurzaamheids)beleid en de inwoner. Ze legt verbindingen tussen en met externe partners om samen projecten en activiteiten rondom natuur en duurzaamheid van de grond te krijgen en uit te voeren. Ze speelt daarbij in op bijvoorbeeld de aanpak van zwerfafval, gezonde voeding, energietransitie en klimaatadaptatie.

Waar mogelijk speelt DGB in op het aangaan van sponsorrelaties met het bedrijfsleven en verleidt ze sympathisanten tot het doen van giften en schenkingen.

## FINANCIËN

Uitgangspunt voor een stabiele organisatie is dat de gemeente een adequate subsidiëring in stand houdt voor de kerntaak. De subsidie hiervoor kan in 2020 verlaagd worden naar een niveau van € 210.000 per jaar (exclusief indexering). Ten opzichte van de subsidie 2018, groot € 261.000, is dat een structurele verlaging van meer dan € 50.000.

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	realisatie	realisatie	realisatie	prognose	prognose	prognose
Kosten	€ 315.292	€ 394.276	€ 385.128	€ 314.761	€ 351.284	€ 360.000
Inkomsten	€ 64.140	€ 71.931	€ 98.692	€ 51.250	€ 86.000	€ 90.000
Inkooprelatie						€ 60.000
Subsidiegemeente	€ 232.949	€ 243.041	€ 244.814	€ 261.151	€ 248.285	€ 210.000
Saldo	€ -18.203	€ -79.304	€ -41.622	€ -2.360	€ -17.000	€ -
Eénmalige bijdrage	€ 54.200	€ 25.200	€ 17.400	€ 0	€ 0	€ 0
Resultaat	€ 35.997	€ -54.104	€ -24.222	€ -2.360	€ -17.000	€ 0

Tabel: prognose 2020

Deze verlaging komt tot stand door de activiteiten van DGB op het vlak van de gemeentelijke duurzaamheidsagenda uit de kerntaak te halen. Daar DGB ten behoeve van deze taken een medewerker van de gemeente heeft vervangen, is het noodzakelijk dat DGB met de gemeente een inkooprelatie aangaat die minimaal de salariskosten dekken. Beide organisaties formuleren samen projecten die de uitvoering van de duurzaamheidsagenda ondersteunen.

Daarnaast zal de organisatie sterk in moeten zetten op het binnenhalen van (meerjarige) projecten. Projecten die de kerntaak van DGB richting kinderen en duurzaam handelen van volwassenen verder versterken. De organisatie zet dan in op de eerder genoemde strategie van markt penetratie en productontwikkeling. Daarvoor is een bedrag te verwerven van rond de € 90.000 (exclusief externe kosten). De organisatie heeft de afgelopen 3 jaren bewezen dat ze reeds gemiddeld € 78.000 aan extra inkomsten per jaar heeft weten te realiseren. Met enige inspanning moet deze extra € 12.000 te verwerven zijn.

Voor een stabiele financiering is het verstandig om reeds voldoende projecten in het jaar ervoor in portefeuille te hebben. In 2018 wordt dan de financiering geregeld voor de projecten in 2019. Werk aan meerjarige projecten, zodat er overlap en continuïteit is. In hoofdstuk 4 staan reeds kansrijke thema's en projectideeën vermeld.

Naast inzetten op werving van extra inkomsten kan de organisatie verkennen of er verlaging van de uitgaven mogelijk is door samenwerking aan te gaan met derden. In hoofdstuk 4 worden een aantal mogelijkheden beschreven.



## HOOFDSTUK

# 4

## TE NEMEN STAPPEN

### VERSTERKEN ORGANISATIE

In de dop staat er een hele mooie organisatie. Maar er liggen een aantal uitdagingen.

#### De organisatie dient zakelijker op te treden,

1. aanstellen zakelijke directeur
2. kennis verhogen team (acquireren, projectmanagement, marketing...)
3. projecten binnenhalen

#### financieel gezond te opereren

4. balans op orde
5. positieve exploitatie
6. aanvullende fondsenwerving

#### en de interne organisatie te versterken.

7. realistische koers uitzetten (marktpenetratie en productontwikkeling)
8. bestuur aanpassen
9. adequaat vrijwilligersbeleid.

#### Toelichting:

Ad 1. Er is behoefte aan een directeur die van wanten weet. Deze leidinggevende is iemand die mensen weet te motiveren, is educatief onderlegd, een netwerker pur sang en houdt van acquisitie. Vooralsnog neemt hij/zij de taken van de voormalige vrijwilligerscoördinator mede over. Deze vacature hoeft dan niet meer te worden ingevuld. Onderzoek of het mogelijk is deze coördinatierol bij een vrijwilliger te beleggen.

2019 is een overgangsjaar. Gebruik dat om de organisatie te versterken. Het weer direct aanstellen van een directeur heeft financiële risico's. Overweeg om tijdelijk een kwartiermaker aan te stellen. Iemand die de organisatie (financieel) op koers kan zetten en de voorbereidingen treft voor de werving van de directeur. Ga het gesprek aan met de gemeente of zij bereid is de korting, waarvan in 2019 mogelijk sprake is, in te zetten voor de noodzakelijke veranderingen. Pas wanneer er zicht is op de realisatie van de benodigde projectinkomsten is het verstandig om de begroting 2019 goed te keuren. Daarna kan gestart worden met het werven en aanstellen van een directeur.

Ad 2. Er dient zo snel mogelijk een evenwicht te komen tussen de ideële doelstellingen van de organisatie en het zakelijk opereren. Ontwikkel daarvoor een meer zakelijke houding bij het huidige team. Investeer in cursussen en opleidingen. Gedacht kan worden aan acquisitievvaardigheden, opstellen projectplannen en projectmanagement. Zorg dat de nieuwe directeur



deze kennis ook met zich meebrengt. Mogelijkerwijs zijn er ook vrijwilligers bij DGB die deze expertise hebben en willen overdragen.

Ad 3. De organisatie zal een deel van de omzet zelf moeten acquireren via projecten. Een uitdaging, maar haalbaar. Creëer acquisitie uren voor de medewerkers. De uitvoering kan met het huidige personeel. Sluit aan op de interne deskundigheid en op thema's als voedsel grondstoffen (afval), biodiversiteit, energie en water / klimaatadaptatie. Gebruik de interne vaardigheden als stimuleren inwonersparticipatie, ontwikkelen lesmaterialen en advisering van de kinderopvang. Verzin niet alles zelf, maar maak slim gebruik van goede projecten van collega NME centra. Laat je inspireren en ga op bezoek. Leer van anderen.

Ad 4. Het eigenvermogen is nu negatief. Dat maakt de organisatie kwetsbaar en dient zo snel mogelijk hersteld te worden. Het nu zelfstandig opbouwen van een eigen vermogen lijkt uitgesloten. Ga het gesprek aan met de gemeente over de uitvoering van de leningsovereenkomst.

Verder verdienen de liquiditeiten de nodige aandacht. Door het starten met aflossen van de lening van de gemeente vloeien er extra liquide middelen de organisatie uit. Daarnaast worden toegezegde financiën vaak pas na afronding van een project betaald. Een liquiditeitsbegroting zal moeten zorgen voor de vinger aan de pols.

Ad 5. Daarnaast is het nodig dat de organisatie zo snel mogelijk een positief resultaat gaat creëren op de exploitatie. De opbouw van vermogen is nodig om toekomstige tegenvallers op te vangen en investeringen te verrichten. Een financieel gezonde DGB heeft een eigen vermogen van € 50.000 tot € 100.000. Het is weliswaar een zeer lang termijnperspectief, maar wel verstandig om bewust te zijn van het belang van een stevig positief eigen vermogen.

Om sterker te sturen op de inverdienopdracht zal voor de hele organisatie een urenregistratie opgezet dienen te worden. Met inzicht in de tijdsinvestering per activiteit en het uurtarief dat daarbij hoort, kan de arbeidsinzet afgestemd worden op de hoogte van de inkomsten. Dit geldt ook voor de gemeentelijke opdracht. Eventuele korting op de subsidie dient consequenties te hebben op de omvang van de arbeidsinzet. Want deze inzet zal dan nodig zijn om te voldoen aan de opdracht van de alternatieve inkomsten. Aangenomen moet namelijk worden dat voor deze nieuwe inkomsten andere arbeidsprestaties gevraagd zullen worden. Er mag niet van uitgegaan worden dat er partijen zijn die zondermeer de gemeentelijke korting financieel willen compenseren.

Ad 6. Door het jaar heen organiseert DGB veel natuurbelevingsmomenten. Een kalender met 'de groene belevingsactiviteiten' zou niet misstaan. Zet het op als een project en laat deze door derden sponsoren, zodat de activiteiten voor de kinderen gratis kunnen zijn. Denk daarbij aan bedrijven, aan vermogensfondsen als Elise Mathilde Fonds, KF Hein fonds en PBCF. En ga het gesprek aan met landgoed De Boom. Misschien willen zij ook wel een meerjarige financiële bijdrage leveren.

Ondanks huidige ervaringen kan sponsoring door bedrijfsleven kansrijk zijn. Jaarlijks organiseert DGB lokaal bijvoorbeeld ModderDag. Honderden kinderen genieten dan van zand en water en komen als Moddermonsters thuis. Zo'n dag vergt veel voorbereiding en materiaalkosten. Deze dag zou mooi gesponsord kunnen worden door het lokale bedrijfsleven, bijvoorbeeld AFAS ModderDag Leusden. Maar het zou ook zomaar kunnen PON –Slootjesdagen (en dan niet met je auto maar met een schepnetje de sloot in). DGB heeft de ANBI status, waardoor sponsoring, maar ook giften en schenking aantrekkelijk geven is.

Ad 7. Actualiseer het bedrijfsplan, waardoor het de basis kan vormen voor de gesprekken in 2019 over de nieuwe vijfjarige subsidieafspraken met de gemeente Leusden. Geen dromen meer met mooie vergezichten, maar concreet, haalbaar en dicht bij de kerncompetenties van de organisatie.

Maak een stappenplan met tijdsplanning, mede gebaseerd op deze quickscan, om de nodige verbeterpunten in de organisatie door te voeren. Zorg dat de maatregelen meetbaar zijn om de vorderingen te kunnen volgen.

Ad 8. Het bestuur bestaat nog maar uit twee personen, waarvan de voorzitter heeft aangegeven te willen stoppen. Er moet dus de nodige vernieuwing plaatsvinden. De eerste twee nieuwe kandidaten hebben zich gemeld. Zet in op een stevig, proactief bestuur met kennis van zaken rondom NME en een sterk lokaal netwerk. Een bestuur dat samen met de directeur de beleidslijnen uitzet, de uitvoering daarvan controleert en afspraken maakt met derden.

Verstandig is om in te zetten op minimaal 5 bestuursleden en de rollen en taken onderling te verdelen. Het opstellen van een profielschets helpt bij het werven van de juiste kennis in het bestuur. Te denken valt bijvoorbeeld aan: vakkennis (educatie, communicatie, participatie, wetenschap), algemene kennis (bedrijfsleven, politiek), juridische en financieel-economische kennis (notariaat, accountancy) en branche kennis (NME netwerk, overheid, duurzaamheid, onderwijs).

Zorg voor een goede verdeling van taken en verantwoordelijkheden tussen bestuur en bureau. Maak helder welke verwachtingen het bestuur heeft ten aanzien van de directeur. Bespreek het directiereglement, zet de afspraken op papier en evalueer de voortgang.

Ad 9. DGB heeft een aantal trouwe vrijwilligers, die al meer dan 10 jaar actief zijn. Ook een vrijwilliger met een Wajong uitkering heeft hier zijn plek in de Struintuin gevonden. Vrijwilligers zijn mede de kurk waarop de organisatie drijft. Toch liggen er kansen om (op ad hoc basis) meer gebruik te maken van vrijwilligers met specifieke deskundigheden. Stel een vrijwilligersbeleid op over hoe je vrijwilligers (nog meer) wilt inzetten voor de organisatie. Uiteraard worden ook de verwachte prestaties en beloningen, de kaders en verantwoordelijkheden beschreven.

Uitval van medewerkers en vrijwilligers op strategische plaatsen in de organisatie kan extra kosten veroorzaken in de toekomst. Zorg voor een protocol voor zulke situaties zodat snel en adequaat gehandeld kan worden.

## VERKENNEN KANSEN

DGB kan de mogelijkheden verkennen of ze zelfstandig verder wil en/of in samenwerking met een partner(s). Tijdens de uitvoering van de quickscan zijn een aantal kansen de revue gepasseerd. Deze worden onderstaand weergegeven.

## KANSEN SAMENWERKING

### De Wiebelwagen

Afgelopen periode heeft kinderopvang De Wiebelwagen de gemeente werf aangekocht. Dit terrein ligt tegen de Struintuin aan. DGB is nu tevens huurder van een deel van de kantoorruimte. Het ontwikkelplan voor de werf heeft De Wiebelwagen in samenwerking met DGB opgesteld. De eerste stappen in de uitvoering daarvan zijn gezet. Na de zomer komt eerst de buitenschoolse opvang (BSO) naar het werfterrein toe. De dagopvang zal rond februari 2019 volgen. De tuin wordt in de zomer van 2019 opgeleverd en de plannen voor de horeca een jaar later.

Er liggen een aantal mooie samenwerkingskansen:

- medegebruik van elkaars tuin. DGB de moestuin en dierenweide voor educatie aan scholen en kinderen en De Wiebelwagen het gebruik van de Struintuin;
- gezamenlijk of afgestemd onderhoud van het buitenterrein;
- meedenken in meerjaren-exploitatieplan van De Wiebelwagen om groene activiteiten te kunnen integreren in de recreatieve activiteiten (jong dementerenden) en/of onderhoudsactiviteiten (cliënten);
- DGB kan de horeca / kookstudio faciliteiten gebruiken voor haar voedingsprojecten;
- DGB kan lege lokalen gebruiken voor workshops, inwonersbijeenkomsten ed.;
- De Wiebelwagen kan profiteren van de ontwikkelkracht van DGB door het uittesten van bv. nieuwe trainingen, activiteiten en/of materialen;
- De Wiebelwagen kan haar kinderopvangorganisatie laten vergroenen door DGB.

Maak onderling heldere en zakelijke afspraken over de samenwerking.

Ga eens op excursie naar de NME centra Gorinchem, Ulebelt en/of Breda. Daar voeren ze dit soort activiteiten ook uit. Mogelijk ontstaan er ideeën waardoor DGB toch een grotere rol kan spelen op het werfterrein.

### **De Boom:**

Een aantal jaren geleden heeft De Boom de hele aanleg van de Struintuin bekostigend. Dit heeft ze met eigen financiën, materialen en mensen gedaan. Als voorwaarde werd gesteld dat de gemeente een beheerder voor minimaal vijf jaar moest aanstellen. Dit is geschied en de beheerder is nog steeds in dienst bij DGB. Het steekt De Boom wel dat er daarna commerciële (horeca) activiteiten voor volwassenen zijn opgezet in de tuin. Er ontstaat zo een situatie van valse concurrentie met andere commerciële aanbieders. Dit was niet wat De Boom voor ogen had met haar substantiële financiële inspanning. Zij zien het als een speelparadijs en belevingstuin voor kinderen, waar op zich best een financiële vergoeding van de deelnemers tegenover mag staan.

Momenteel huurt DGB de Struintuin en een deel van het erf en gebouw van de gemeente Leusden. De Boom heeft mogelijkwits interesse om de Struintuin en bijbehoren van de gemeente te kopen en deze daarna, tegen een gereduceerde huurprijs dan heden, wederom te verhuren aan DGB. Deze optie zou de exploitatielasten (huur en mogelijkwits beheerlasten) van DGB verlagen. Het biedt daarnaast de gemeente middelen om de huidige lening aan DGB kwijt te schelden. Een driehoeksoverleg waarin de kansen en voorwaarden nader verkend worden, lijkt interessant.

De Boom en DGB zijn beiden maatschappelijk georiënteerde organisaties die welvaren bij een gezond zakelijk opereren. De oprichtster van De Boom zette zich in voor natuur en natuureducatie. Een nauwere meerjarige samenwerking tussen beide organisaties biedt kansen voor mens en natuur. De Boom wil maatschappelijke initiatieven, liefst met een blijvend karakter, financieel ondersteunen. DGB kent ideële activiteiten en educatieve ambities die lijken te passen binnen de doelstellingen van De Boom. Een nadere verkenning van een nauwere relatie, zoals De Boom eerder heeft vormgegeven met Larikslaan2 (Jeugdfonds), maar dan op het vlak van het verbinden van kinderen met natuur, zou interessant zijn.

## Vallei Horstee

DGB en Vallei Horstee<sup>9</sup> werken incidenteel samen op het vlak van evenementen en educatie. Zo verzorgt DGB bijvoorbeeld kinderactiviteiten tijdens de jaarlijkse Houtdag. Met kinderen gaan ze dan vuur maken. Ook verzorgt DGB de jaarlijkse Jonge dierenlessen in het voorjaar. Waarbij kleuters uitleg krijgen over de geboorte en opgroeien van jonge dieren.

De Vallei Horstee geeft aan waar mogelijk de samenwerking te willen intensiveren. Gezamenlijk projecten oppakken op het vlak van voedseleducatie vinden ze interessant. Een van de doelstellingen van Vallei Horstee is namelijk het betrekken van burgers, en dan vooral ook jongeren, bij de landbouw en het platteland. Verder zien zij kansen in 'grootouders – kleinkinderen – programma's'. Beide organisaties zouden hun kernkwaliteiten, ontwikkelkracht en bestaande aanbod kunnen koppelen, waardoor ze beter de doelgroep kunnen interesseren en de fondsenwerving kunnen vormgeven. Ook andere organisaties met aanvullend aanbod zouden kunnen aansluiten.

Zo zijn LTO met partners aan het kijken of ze het concept van de boerderijschool naar de Gelderse Vallei kunnen krijgen. Het grootste knelpunt is vaak het bereiken en betrekken van scholen. De Groene Belevens zou door haar intensieve contacten met scholen een rol kunnen spelen om dit knelpunt op te lossen.

DGB ondersteunt Boerderij in de Kijker<sup>10</sup>, een vereniging van circa 30 educatieboeren- of boerinnen in de provincie Utrecht. De doelstelling van de vereniging is de toegankelijkheid van het platteland te vergroten voor kinderen van 6 tot 12 jaar. Dit wil ze bereiken door kwalitatief hoogwaardige boerderijlessen aan te bieden aan basisscholen in de provincie Utrecht. Ook in Leusden is een educatieboerderij aanwezig.

## Het Groene Huis / Amersfoort

Er wordt al jaren goed samengewerkt met Het Groene Huis / CNME Amersfoort<sup>11</sup>. In goed overleg heeft DGB haar techniekleskisten via de programmering van Het Groene Huis aan Amersfoortse scholen tegen betaling ter beschikking gesteld. Op deze wijze ontstond er een relatie met deze scholen waar weer nieuwe dienstverlening uit is voortgekomen. Ook dit ging in goed overleg met Amersfoort.

Beide organisaties hebben in de kern dezelfde doelstellingen. Het in elkaar laten opgaan zou een verkenning waard zijn. Het Groene Huis staat daarvoor open. Er is al samenwerking op een aantal vlakken tussen beide gemeenten. Er lijken kansen te liggen voor bijvoorbeeld koppeling van expertise, uitwisseling personeel en groter schaalvoordeel per onderwerp. Redenen genoeg om de voor- en nadelen, en de voorwaarden voor een samengaan nader te verkennen.

## Stichting Fort 33 Leusden en stichting Theater De Tuin

In het voorjaar hebben DGB, Fort 33 Leusden en Theater De Tuin een gezamenlijke brief geschreven naar de coalitie-onderhandelaars. In deze brief melden zij dat de drie stichtingen gelijksoortige organisatorische knelpunten kennen. Zij spreken de intentie uit om door middel van samenwerking te komen tot een efficiënte besteding van middelen. Te denken valt daarbij aan een coöperatief optrekken op coördinerend, facilitair en administratief gebied. Tevens willen ze elkaars activiteiten versterken door dwarsverbanden in de

---

<sup>9</sup> <http://www.valleiorstee.nl/>

<sup>10</sup> <http://www.boerderijindekijker.nl/>

<sup>11</sup> <https://www.hetgroenehuisamersfoort.nl/>

programmering aan te leggen. Dit initiatief verdient zeker een nadere uitwerking en ondersteuning.

Inspiratie kan opgedaan worden in Schiedam. Daar werken de organisaties op het vlak van cultuureducatie en NME in de (digitale) programmering<sup>12</sup> samen. DGB zou haar NME gids, het software programma waarmee scholen de activiteiten van DGB zelf in kunnen plannen, bijvoorbeeld ter beschikking kunnen stellen.

## KANSEN THEMA'S EN PROJECTEN

DGB staat voor de uitdaging om een behoorlijk deel van haar inkomsten zelf uit de markt te halen. Grotendeels zal dit via projectmatig werken dienen te gebeuren. Handhaaf daarbij de huidige doelgroepen en ga niet op zoek naar nieuwe markten. De huidige markt is al groot en divers genoeg om voldoende werk te genereren. Sluit aan bij de kennis en motivatie van de medewerkers.

Sluit ook aan bij de trends in de markt en maatschappelijke ontwikkelingen. Landelijk gezien zijn dit de thema's: energie, water & klimaatadaptatie, grondstoffen & circulaire economie, biodiversiteit & natuurinclusief bouwen en voedsel. Op deze vijf thema's heeft het NME netwerk van GDO (vereniging Gemeenten voor Duurzame Ontwikkeling) gelijklopende leerkringen opgezet. In deze leerkringen staat het delen van kennis en ervaring centraal, worden lessen en projecten uitgewisseld, vindt waar mogelijk gezamenlijke productontwikkeling plaats en worden afspraken voor samenwerking met landelijke themapartners gemaakt.

Sluit ook aan op het beleid van de gemeente ten aanzien van de voormelde thema's en zoek lokale partners om gezamenlijk op te trekken.

Laat je verder inspireren door projecten van andere centra in het land. Verzin niet alles zelf maar gebruik de succesvolle aanpak van anderen. Leer ook van de wijze waarop zij de financiering en bemensing hebben geregeld. Onderstaand voor de thema's voedsel, energie en klimaatadaptatie wat inspirerende voorbeelden.

### Voedsel

Het ministerie van LNV heeft landelijk het programma Jong Leren Eten<sup>13</sup> uitgerold. JLE werkt samen met de GGD's en NME centra. Onder leiding van GDO zijn het afgelopen jaar 350 lespakketten rondom voedsel voor het basisonderwijs beoordeeld. Daarvan voldeden er maar 30 aan de vooraf gestelde criteria. DGB scoort met 3 geselecteerde producten zeer hoog. De leskisten 'Alles voor een pannenkoek' en 'Brood beter bekeken' en de begeleide les 'Pizzatuin' kwamen glansrijk door de selectie heen. Ook voor de kinderopvang zijn de lespakketten landelijk beoordeeld. Onder de negen geselecteerde pakketten was wederom er een van DGB, namelijk de materiaalzending 'Doe-pakket Champignon'. Op het vlak van voedsel heeft DGB dus de nodige expertise in huis.

Gemeente Haarlemmermeer en het Centrum voor duurzaamheidseducatie NMCX hebben een prijsvraag Het Groenste idee<sup>14</sup> ingesteld. Dit jaar was het onderwerp het Groenste Voedsel idee. Iedereen met ideeën om voedselverspilling te verkleinen kon meedingen.

NME centrum De Ulebelt heeft het project voedselcoöperatie opgezet. Een groep mensen koopt gezamenlijk producten in bij lokale boeren en vormt zo een voedselcoöperatie<sup>15</sup>.

<sup>12</sup> <http://www.parelsvanschiedam.nl/over-de-parels-van-schiedam/>

<sup>13</sup> <https://www.jonglereneten.nl/>

<sup>14</sup> <https://haarlemmermeergemeente.nl/haal-er-meer-uit/nieuws/groenste-idee-van-haarlemmermeer-editie-2018-van-start>

<sup>15</sup> <https://www.ulebelt.nl/voedselcoops/>

Duurzaamheidscentrum Assen heeft een online bestelsite<sup>16</sup> voor streekproducten. Elke zaterdag halen de deelnemers de producten op bij het centrum en ontmoeten de producent.

NME Schiedam<sup>17</sup> nodigt een kok uit in de klas tijdens de week van de smaak of laat een oogstfeest organiseren op school of Smaaklessen tijdens het nationaal schoolontbijt!

LeusdenFit, gericht op een gezonde leefstijl, biedt nog vele kansen. Laat je inspireren door Rotterdam Lekker Fit<sup>18</sup>. Goed bewegen en gezonde voeding gaan hand in hand. DGB kan hierop inspelen met voeding uit moestuinen (beweging en voeding). De Struintuin als 'De Groene Sportschool'. Maar ook door groene schoolpleinen, vergroenen wijken of natuurlijke speelplaatsen.

Mogelijkheden liggen er bij het programma Gezonde Scholen<sup>19</sup>. Stimuleer deelname van basisscholen en begeleid ze er in. In Leusden zijn momenteel nog geen scholen aangesloten. In Barneveld en Amersfoort wel.

Mogelijke kansen voor medefinanciering liggen in Leader, Food Valley, Rijnvallei en ander agro-businessbedrijven, MKB, RABO bank en vermogensfondsen.

### **Energie**

Duurzaamheidscentrum Assen organiseerde in februari een Energie-dag. Bezoekers kregen informatie over duurzaam bouwen en andere manieren om bewust om te gaan met energie. In opdracht van de gemeente heeft het centrum nu ook een digitaal platform ingericht en geeft ze voorlichting. De GDO leerkring Energie besteedt in haar bijeenkomst van september aandacht aan dit platform en de rol van het centrum hierin. Tevens verkennen ze de mogelijkheden voor opschaling naar andere centra. Dit kan kansen bieden voor de ambities rondom het Energieloket en het Energiehuis in Leusden. Het is de moeite waard te verkennen welke rol DGB met partners hierin kan betekenen.

Energie is een van de deelthema's van Eco-school. Dit is een internationaal keurmerk voor duurzame scholen. De Eco-schools methodiek biedt structuur aan de vele projecten rondom duurzaamheid. Leerlingen hebben een grote rol in het nemen van maatregelen om de school verder te verduurzamen. Het NME centrum begeleidt het schoolteam in dit proces. Daarbij passen lespakketten over bijvoorbeeld de werking van zonnepanelen goed.

### **Water en klimaatadaptatie**

Natuurcentrum Arnhem werkt met een aantal andere organisaties samen in het Platform Arnhem Klimaatbestendig<sup>20</sup>. Gezamenlijk maken zij burgers bewust over de gevolgen van klimaatverandering. Daarnaast bieden zij ideeën aan om als burger zelf in actie te komen.

Gemeente Haarlemmermeer en NMCX centrum voor duurzaamheid hebben de website Haarlemmermeerwaterproof gemaakt. Daaraan gekoppeld zijn informatiedagen en bijvoorbeeld een wedstrijd "Wat doe jij met een ton?". Het handboek 'watervriendelijke tuin' van GDO past daar goed bij. Het is een samenwerking tussen NME organisatie en tuincentra.

NME centrum De Papaver heeft een tentoonstelling over klimaatadaptatie. Daarin wordt uitgelegd wat burgers zelf kunnen doen. Deze tentoonstelling is te huur.

Genoeg ideeën in het land om als DGB snel een aantal mooie projecten op te stellen die aansluiten bij wat speelt en nodig is in Leusden en omgeving.

<sup>16</sup> <https://boerenenburen.nl/nl/assemblees/10214>

<sup>17</sup> <http://www.parelsvanschiedam.nl/aanbodinformatie-nme/?aanbieder=sc&code=18752>

<sup>18</sup> <http://www.rotterdamlekkerfit.nl/>

<sup>19</sup> <https://www.gezondeschool.nl/primair-onderwijs/wat-is-gezonde-school>

<sup>20</sup> <https://www.natuurcentrumarnhem.nl/duurzaam/platform-arnhem-klimaatbestendig/>