



SME MILIEUADVISEURS

DE SPIEGEL VAN BUITEN

**Verslag van een onderzoek
ten behoeve van het
Programma Professionalisering NME**

SME MilieuAdviseurs
Utrecht, 29 januari 1997
Bouwe Taverne

Inhoudsopgave

1	Inleiding, verantwoording en leeswijzer	1
1.1.	Inleiding	1
1.2.	Doel, reikwijdte en resultaat	2
1.3.	Aanpak	3
1.4.	Dankzegging	4
2	NME: verwachtingen	5
2.1.	Doel en inhouden	6
2.2.	Doelgroepen en methodieken	8
2.3.	Positie ten opzichte van beleid en opdrachtgevers	10
2.4.	Resultaten en monitoring	11
2.5.	Organisatie, concurrentie en management	12
2.6.	Professionalisering	14
3	Professionalisering: plaatsbepaling	17
3.1.	Waarom: Professionalisering in relatie tot strategische verandering	18
3.2.	Wie: De rol van actoren in de dynamiek van verandering	21
3.3.	Wat: De strategie en tijdshorizon	25
3.4.	Waarmee: De middelen, de aanpak, het feitelijke programma, de organisatie	29
3.5.	Waartoe: De resultaten en de monitoring daarvan	30
3.6.	Contouren van een programma	31
4	Professionalisering en NME: Aanzet voor een programma	32
	Geraadpleegde literatuur	36
	Bijlage 1. Respondenten	40
	Bijlage 2. Verslag in trefwoorden van de interviews	41
	Bijlage 3. Verslag literatuuronderzoek	46

1 Inleiding, verantwoording en leeswijzer

1.1. Inleiding

Iedereen doet zijn best en toch is er twijfel.

Met deze zinsnede begint het boek *Professionele Organisaties* dat recent verscheen. Het is een typering die past bij de huidige fase waarin NME verkeert. De NME-professionals werken hard en ze krijgen heel wat financiële steun van rijk, provincies, gemeenten, fondsen en nutsbedrijven om hun werk te verbreiden en verbeteren.

Terzelfdertijd echter zijn ze onzeker over de nabije toekomst. Niet alleen omdat de geldelijke steun zal afnemen. Ook omdat van hen een omslag gevraagd wordt van NME als 'ideaal met moeilijk meetbaar effect', naar NME als 'beleidsinstrument dat zijn resultaat kan bewijzen'. Een omslag van 'zender met eigen missie' naar 'uitvoerder van andermans' boodschappen'. Een omslag ook van betrekkelijke zekerheid qua gesubsidieerd bestaansrecht naar de onzekerheid van eigen ondernemerschap. In deze context is onzekerheid en twijfel begrijpelijk. De bedreigingen lijken volop aanwezig.

'Gebruiken we ons potentieel voldoende?'

Zo vervolgt de tekst in genoemd boek. Naast bedreigingen zijn er kansen, is er potentieel. Dat potentieel is aanwezig in de professionele formatie zelf: het personeel (de profs) die misschien meer resultaat kunnen boeken dan tot dusver het geval is. Het potentieel is ook aanwezig in de markt die dan wel ten dele wegvalt (subsidies), maar anderzijds juist ook groeit (nieuwe maatschappelijke vragen komen op het vak af). In die markt zijn andere belanghebbende zenders voorhanden (bedrijfsleven en de nutssector) die NME voor hun werk kunnen inzetten en dus gebruik kunnen maken van de bestaande professionaliteit.

Uit de praktijk in met NME vergelijkbare sectoren komt naar voren hoe moeilijk het is en hoe lang het duurt om kennis, betrokkenheid en potenties om te zetten in ondernemerschap, in goede relaties met klanten in de markt. Polemiserend stelt het genoemde boek:

'Kenniswerkers kunnen heel nauwkeurig de plank misslaan of hun klanten knollen voor citroenen verkopen. Het gevolg is dat professionele organisaties hun eigen potenties onvoldoende realiseren.'

Uit deze passages komt duidelijk naar voren dat de actuele positie van een professie als natuur- en milieu-educatie geen eenvoudige is, en een programma, gericht op professionalisering al evenmin.

Toch heeft het project *De spiegel van buiten* (waarvan voorliggend rapport de neerslag is) veel positieve mogelijkheden opgeleverd om met de sector een stap verder te komen.

Misschien wel de meest interessante conclusie is, dat *professionalisering in wezen ondersteuning van verandering inhoudt*. Over de aard van die verandering zijn vele uitspraken gedaan die nieuwe kansen inhouden. Het realiseren ervan is mogelijk door de juiste positie in te nemen, door NME te presenteren als een vak dat een maatschappelijk nut dient met meetbaar effect. En een programma professionalisering dient ertoe de weg te plaveien naar een steviger sector, waarin professionals werken die een duidelijke visie hebben op hun vak. Zo'n programma professionalisering omvat derhalve meer dan een set cursussen en in-company trainingen en adviezen. Onderdeel ervan moet zijn dat de sector *een heldere visie op de strategische positie hanteert*. Vastgesteld moet worden wat de maatschappelijke meerwaarde van NME is, zodat op basis daarvan kan worden bepaald hoe het vak 'verkocht' wordt aan klanten en anderen die 'het instrument NME' willen inzetten voor het eigen doel.

1.2. Doel, reikwijdte en resultaat

Het doel van dit onderzoek is *het kwalitatief vaststellen van verwachtingen (een Programma van Eisen) ten aanzien van NME die leven bij beleidsmakers, professionals en uitvoerenden in sectoren die grenzen aan of verwant zijn aan NME*.

Dit doel maakt deel uit van het bredere doel om te komen tot een Programma Professionalisering dat naar verwachting optimaal gedefinieerd kan worden door een kijk vanuit de sector zelf en een reflectie door sleutelfiguren daarbuiten.

Wanneer we spreken over 'de NME-sector' is een nadere aanduiding op zijn plaats. Om praktische redenen sluiten we het kinderboerderijenwerk uit en perken we de sector in tot dat deel, waar gewerkt wordt met betaalde professionals die NME tot hun hoofdtaak rekenen. Deze mensen houden zich bezig met een breed scala aan activiteiten zoals planvoorbereiding, materiaal/methodenontwikkeling, eerste-lijnsuitvoering, scholing&begeleiding, management, overleg en samenwerking, etc.

Voorts spreken we pas dan over NME, wanneer het gaat om doelgerichte programma's van een wat langere duur in gedefinieerde settings: in het onderwijs en buitenschools. We spreken over 'klantgroepen' als zijnde die organisaties, bedrijven of overheden die er belang bij hebben dat NME bij eindgebruikers plaatsvindt. Het gaat dan om overheden, grotere ondernemingen en nutsbedrijven en fondsen.

Het onderzoek richt zich op het identificeren van de noodzaak tot professionalisering in de NME-sector. We richten ons op de professionaliseringissues op lokaal/regionaal niveau en stellen daarna de vraag welke professionaliseringseisen daar voor (provinciale en landelijke) NME-ondersteuningsorganisaties uit voortvloeien.

Het resultaat van dit project is dat kwalitatief antwoord is gegeven op de vraag wat de criteria zijn die de voor NME relevante 'buitenwereld' aanlegt voor een oordeel of NME een professionele discipline (bedrijfstak) is ten behoeve van opvoeding en beleid.

1.3. Aanpak, rapportage en leeswijzer

Dit rapport is tot stand gekomen in een aantal stappen.

Eerst heeft een literatuurstudie plaatsgevonden, gericht op voorhanden zijnde hulpmiddelen en literatuur voor professionalisering in de NME (zie Bijlage 3).

Daarop volgend is een vergelijking gemaakt met professionalisering in een drietal andere sectoren: ouderenzorg, basiseducatie en preventie/gezondheidseducatie: Hoofdstuk 3.

Op basis van de resultaten tot dan toe heeft een twintigtal interviews plaatsgevonden met personen die als 'beïnvloeder/beslisser' voor de sector van groot belang zijn: bestuurders, ambtenaren, potentiële opdrachtgevers en mensen met achtergrond op het terrein van de bedrijfsvoering: Hoofdstuk 2 en Bijlage 1.

In nauw overleg met het IVN (die professionaliseringswensen uit de NME-sector zelf in kaart heeft gebracht) is vervolgens gewerkt aan een proces om de voorlopige conclusies te toetsen bij de huidige professionals.

Daarna is de rapportage tot stand gekomen en zijn de conclusies en aanbevelingen opgesteld: Hoofdstuk 4.

De kern van dit rapport is te vinden in de Paragrafen 2.6., 3.6. en Hoofdstuk 4.

1.4. Dankzegging

Veel dank gaat uit naar mijn respondenten die zonder uitzondering behulpzaam waren en hun kennis en ervaring beschikbaar hebben gesteld:

ANWB / dhr. Engelsman
BVE Procescoördinatie / mw. Brinkman, dhr. Bremer
Coopers & Lybrand Management Consultants / dhr. Groeneveld
Gemeente Den Haag / dhr. Kuijper
Instituut Midden- en Kleinbedrijf / dhr. Lejeune
Instituut Toegepaste Voorlichtingskunde / dhr. Van Woerkum
Interprovinciaal Overleg IPO / dhr. Feenstra
MEGA Energiebedrijf Limburg / dhr. Bootz
Ministerie van LNV / dhr. Van de Klundert, dhr. Huitzing
Ministerie van V&W / dhr. Mobach
Ministerie van VROM / mw. Maasdamme, dhr. Van Kempen
NIGZ Nat. Inst. Gezondheidsbevordering en Ziektepreventie / dhr. Saan
Noordervliet & Winninghof Leo Burnett / dhr. Noordervliet
NOVEM / mw. Ackermans
Podium / dhr. Hennekes
Procesmanagement Voortgezet Onderwijs / mw. Nijman, dhr. Veenstra
IUCN / dhr. Hesselink
Staatsbosbeheer / dhr. Winterman, dhr. Kuiper
Veilig Verkeer Nederland / dhr. Van Geffen
VNG / dhr. Roes
Waterschap Regge en Dinkel / dhr. Erkelens
Zorg Consult Nederland / dhr. Van de Werf

Collega Els van Zwol dank ik voor het fungeren als 'sparring partner' en voor haar bijdrage aan de redactie van dit rapport.

Bouwe Taverne
Utrecht, 29 januari 1997

2 NME: verwachtingen

De Spiegel van Buiten omvat naast een vergelijking met enkele andere sectoren (zie Hoofdstuk 3) een beeld dat 'de buitenwereld' heeft van NME.

Uit circa twintig interviews is af te leiden welke verwachtingen 'voor NME relevante personen' hebben ten aanzien van deze bedrijfstak, hoe het huidige imago van NME is en dus hoe groot de afstand tussen beide is.

Er blijkt een kloof te bestaan tussen imago en gewenst imago en het overbruggen van die kloof levert belangrijke input voor een Programma Professionalisering.

Achtereenvolgens wordt ingegaan op:

Doel en inhoud

Doelgroepen en methodieken

Positie ten opzichte van beleid en opdrachtgevers

Resultaten

Organisatie, concurrentie en management

Professionalisering

In trefwoorden is in Bijlage 2 verslag gedaan van alle interviews, ingedeeld in de paragrafen van dit Hoofdstuk.

2.1. Doel en inhouden

Kort samengevat hebben de gesprekspersonen geen twijfel over het bestaansrecht van NME. De waarde ervan moet echter wel bewezen worden.

NME hoort thuis in het hart van het milieubeleid is de meest vergaande plaatsbepaling die een respondent voor NME gaf. Immers: het milieubeleid is geen kwestie meer van techniek, maar een 'tussen-de-oren-probleem'. Het gaat er nu om dat mensen aan de slag gaan, in welke positie of rol ze zich ook bevinden.

Wel acht men het van groot belang dat een aantal accentverschillen optreedt. Zo zal NME meer op gedrag gericht moeten worden. Het beïnvloeden van attitudes is in wezen geen kern meer van NME. Men ziet graag dat NME leidt tot een gerichte gedragsintentie (welke dat is bepaalt men uiteraard zelf!) en dat NME ertoe bijdraagt dat het door mensen zelf beoogde gedrag makkelijk wordt gemaakt, gefaciliteerd; er moeten condities worden geschapen. Verleidt mensen tot actie voor leefbaarheid in hun eigen omgeving en zorg er dan voor dat er een lokale infrastructuur is van organisaties die daaraan werken en waarin die mensen kunnen worden opgevangen. En in de context van een nieuwe doelgroep als het bedrijfsleven (zie volgende paragraaf): NME kan bijdragen aan het vormen van *corporate citizenship*.

In dezelfde lijn ligt een accentverschuiving *van pedagogiek naar interactiviteit*. Wat wil zeggen dat NME tot dusverre veel (sommigen zeggen: teveel) op het onderwijs en de jeugd heeft gelegen. Het zou er nu meer om moeten gaan dat ook volwassenen in de uiteenlopende posities en rollen waarin ze dagelijks verkeren, mogelijkheden gaan benutten om te werken aan milieu, natuur, gezondheid, leefbaarheid, duurzaamheid. In interactie met elkaar. Op het niveau van beleid en praktijk. NME kan bijdragen aan de verandering in onze samenleving van het primaat van beleid (waarna communicatie) naar het primaat van communicatie (waarna beleid). Er wordt zelfs gerept van 'een andere invulling van democratie', waaraan NME een belangrijke bijdrage kan leveren.

Interessant is dat men veel meer duidelijkheid wenst over de vraag 'waarom NME'. Deze kwestie sluit nauw aan bij paragraaf 1 uit voorgaand hoofdstuk, waar het ging over het 'waarom van beoogde veranderingen'.

Er is een visie nodig op het vak NME, die vertaald wordt in activiteiten en waarvan het effect wordt bepaald en uitgevend. Dat is in wezen wat men vraagt.

En dat is in wezen ook wat centraal heeft gestaan in de drie sectoren waar volgend hoofdstuk over zal gaan. Er zal een inspanning nodig zijn om mensen zoals onze respondenten te overtuigen van het nut van NME en *die overtuiging moet zijn basis vinden in een zeer heldere maatschappelijke positionering van NME!*

Verder is het interessant te zien hoe vanuit de communicatie-discipline wordt opgemerkt dat NME een onderdeel is van een communicatie-range. Deze loopt van instructie-voorlichting en Postbus 51 via draaggolfcampagnes tot en met intensieve trainingen voor fijnproevers. NME kan een duidelijk plaats hebben in het instrumentarium van de communicatiediscipline, maar wordt amper gebruikt door marketeers en reclamemakers omdat NME bij hen volstrekt onbekend is. Wanneer NME minder wordt opgevat als 'doel op zich' maar als instrument voor verandering in onze samenleving, dan kan de aansluiting gevonden worden in de communicatiesector, waardoor nieuwe kansen ontstaan.

Respondenten geven aan dat, qua inhoud, een verschuiving voor de hand ligt in de richting van wat wellicht twee uitersten zijn: leefbaarheid (het hier-en-nu) en duurzaamheid (ook het straks-en-elders). Verder geeft men aan dat aansluiting bij andere beleidsterreinen tevens andere inhouden kan opleveren: mobiliteit, biodiversiteit, sociale veiligheid, duurzaam bouwen, Vinex-nieuwbouw, de 'omscholing' van inspecteurs naar adviseurs.

2.2. Doelgroepen en methodieken

Dat NME doelgroepenverbreding moet ondergaan is duidelijk. Zo benadrukken ook onze respondenten. Vooral het bedrijfsleven ontbreekt in hoge mate als doelgroep. NME-ers zijn tot nog toe niet in staat geweest vanuit de belangen te denken die daar primair aan de orde zijn. NME moet dan vertaald kunnen worden in termen van profit en omzet, niet in eerste instantie in die van ecologische waarden. Het zoeken van win-win situaties moet de uitdaging zijn en als die gevonden wordt is een programma NME ook in bedrijven welkom.

Zo lang thema's als mobiliteit en bereikbaarheid (voor ondernemend Nederland een kernprobleem) niet vertaald worden in terminologie van ondernemers, noch in termen van winst en verlies, is het imago van 'milieu' niet positief. Dat verandert wanneer men bijvoorbeeld kan bewijzen dat investeren in andere mobiliteit zoveel winst oplevert aan minder benodigde parkeerruimte, dat een onderneming op de kosten daarvan kan besparen (en op de voormalige parkeerplaats bijvoorbeeld nieuwbouw kan plegen).

Het is goed te bedenken dat de horizon voor een Raad van Bestuur of directie niet verder reikt dan een jaar of vier (waarna een nieuwe RvB aantreedt). Er is immers geen Raad die voor een investering kiest die voor haar eigen zittingsperiode verlies oplevert doch een volgende Raad in de gelegenheid stelt de winst te incasseren. Projecten met een terugverdientijd van tien jaar zullen dan ook niet scoren.

Verder is opgemerkt dat er een 'tweede golf' moet plaatsvinden. Deze opmerking sluit aan bij die in paragraaf 1 over verandering van pedagogie naar interactiviteit en een sterker accent op gedrag. Deze verandering impliceert immers een switch naar volwassenen en naar buitenschoolse settings. Vooral burgers worden vaak als nieuwe doelgroep genoemd. Deze worden ook al gericht betrokken in programma's van gemeenten in het kader van het Grote-Stedenbeleid of andere beleidsthema's. NME kan hierop inspelen doordat men over methodieken beschikt om mensen te helpen actief te worden. Ook zijn er nieuwe financieringsbronnen te vinden.

Een verschuiving van doelen, inhouden en doelgroepen zal een verschuiving van methodieken met zich meebrengen. Zo zal NME zich meer moeten verdiepen in manieren om volwassenen te helpen actief te worden in sociale-dilemma situaties. Men zal moeten studeren op methoden die passen bij Lokale Agenda 21- en andere processen in gemeenten die gericht zijn op het motiveren van mensen om over de vormgeving van hun omgeving na te denken.

Anderzijds beschikt de NME over methodieken die als zodanig (dus los van de inhoud) verkocht kunnen worden als product in de markt. Zo wordt geadviseerd aan lokale NME-instellingen om na te gaan welke rol ze kunnen spelen in inrichting, bewoning en beheer van Vinex-lokaties. Of hun training-capaciteit in te zetten voor het instrumenteren van milieu-technici en -juristen wanneer ze meer adviserende taken moeten uitvoeren naar bedrijven toe.

2.3. Positie ten opzichte van beleid en opdrachtgevers

NME heeft tot dusverre nogal veel 'aan het infuus van Den Haag en andere overheden gehangen' en moet zich meer op opdrachtgevers gaan richten. Ook stellen die overheden zich steeds meer als opdrachtgever op in plaats van als financier. Een dominant gegeven uit de interviews is derhalve dat de sector NME zich bewust moet zijn van al haar stakeholders (zie Hoofdstuk 3.2.) en met name de financieel draagkrachtigen daarvan.

Naar het beleid toe betekent dit dat een betere aansluiting gewenst is. Ambtenaren en bestuurders wensen meer zicht te krijgen op de betekenis van NME als instrument voor hun beleid. *Het huidige imago is vaag, niet erg positief. Het is lief en aaibaar, maar niet iets om nu op te vertrouwen als het gaat om maatschappelijke veranderingen die een ingrijpend karakter kennen, zoals de noodzaak om de richting van duurzaamheid op te gaan of mensen tot andere vormen van mobiliteit te bewegen.*

Hieruit vloeit uiteraard een behoefte aan bewijsvoering voort, maar daarover verderop meer. Het betekent ook dat NME kansen kan vinden door zich te richten op andere beleidsthema's, zoals in de vorige paragraaf werd aangegeven. Men verbindt hier niet de eis aan dat NME derhalve onderdeel van het overheidsapparaat is. De bestaande variatie daarin wordt erkend en die biedt in wezen voldoende mogelijkheden om het beleid 'te dienen'.

Men constateert dat, wanneer NME operationeel moet zijn ten opzichte van beleid of 'ander geld', ook andere aanbieders in de markt zijn, zoals commerciële dienstverleners. Men moet 'het monopolistengedrag afleren' (dat overigens aangeleerd is door de subsidiestroom, zo stelt men soms) en leren luisteren naar twee soorten klanten: de opdrachtgevers-financiers en de eindgebruikers van NME.

Een handicap voor opdrachtgevers is de onoverzichtelijkheid van de sector. Ogenscheinlijk is er een gigantische overlap tussen instellingen in deze markt. Terwijl er anderzijds grote witte vlekken lijken te bestaan, bijvoorbeeld doordat de sector enkele markten laat liggen, zoals het bedrijfsleven.

Hierbij valt aan te tekenen dat men verwacht dat de overlap en onoverzichtelijkheid, zeker tijdelijk, zal toenemen als gevolg van de concurrentie tussen NME-instellingen als gevolg van commercialisering in de sector. Daar staat tegenover dat men óók verwacht dat er een zekere sanering zal optreden als gevolg van de hogere eisen aan de sector. Men denkt dat een aantal instellingen niet aan de kwalificaties van opdrachtgevers kan voldoen en op den duur dus zal verdwijnen of terugvallen naar de vrijwilligersstatus.

2.4. Resultaten en monitoring

Vrijwel zonder uitzondering vallen de respondenten over het feit dat NME zo weinig feiten genereert. Er is weinig materiaal op basis waarvan men kan beoordelen wat het nuttig effect is van een NME-project. Dit betekent doorgaans ook dat er weinig of geen effect-doelstellingen zijn vastgesteld voorafgaand aan een project of programma. Mede op basis van voorgaande paragrafen kan worden gesteld dat hier een harde voorwaarde aan ontleend zal worden door financiers/beleidsmakers: *bewijs wat u doet en dat u het goed doet!*

Deze kwestie geldt, zo geeft men aan, evenzeer voor het Programma Professionalisering zelf. Duidelijk moet worden wat de doelstellingen en beoogde resultaten zijn in termen van *X certificaten zus-en-zo verworven, Y instellingen erkend als uitvoerder van een gemeentelijk project Lokale Agenda 21 of Z regionale netwerken actief rond het thema kwaliteitszorg.*

Overigens werd eerder duidelijk dat de resultaten van NME veel beter 'in de etalage gezet' moeten worden. Immers, alleen dan kunnen derden, zoals de communicatiesector in ons land, tot de ontdekking komen dat NME een interessante discipline is die men gericht kan inzetten in het kader van een campagne. Doorgaans, zo wordt opgemerkt, is de NME-er en zijn NME-instellingen veel te introvert om zichzelf aan te prijzen. Wanneer men een meer extraverte houding zou hebben (en dat is te verwachten op basis van de veranderende markt), dan is men ook gedwongen om na te gaan hoe effectief men is. Dan ontstaat de behoefte aan effect-gegevens als vanzelf.

Werken aan resultaten betekent in zekere zin afscheid nemen van doelen. Het begrip 'doel' is in NME-kringen gangbaar. Doelen worden echter doorgaans niet als meetbaar geformuleerd. De operationalisatie ervan in beoogde resultaten is een nieuwe stap vooruit. Het gaat dan immers om meetbare en merkbare zaken, zoals: *A mensen lid van een EcoTeam, B m³ aardgas bespaard, C bedrijven werkzaam met vervoermanagement.*

Een mogelijke contradictio is gelegen in het feit dat NME ertoe moet leiden dat mensen zelf het issue vaststellen waaraan ze willen werken. Een te zwaar accent op meetbaarheid zou ertoe kunnen leiden dat NME opschuift in de richting van voorlichting en instructie en dus haar kern kwijtraakt. Hiermee is opnieuw gezegd dat het noodzakelijk is dat het strategische doel van NME, de visie op het vak, opnieuw moet worden geformuleerd: zie paragraaf 2.1.

2.5. Organisatie, concurrentie en management

Eén van de meest voorkomende opmerkingen ten aanzien van de organisatie van NME is de versplintering in het veld. Terwijl terzelfdertijd overlap bestaat, bijvoorbeeld wanneer NME-consulenten van aangrenzende provincies elk op zich het totale veld trachten te dekken en alle ontwikkelingen proberen te volgen. *Kan het wat efficiënter?* zo luidt de logische vraag.

Geconstateerd werd dat eerder onderzoek naar een gerichte ontwikkeling van NME-Diensten geen effect heeft gehad in het veld ('Rol van Educatieve Centra in lokaal en regionaal milieubeleid'). Hierdoor wordt een kans op duidelijke profilering in de markt van financiers gemist, zo wordt gezegd.

Het management van NME-Diensten moet enerzijds gericht zijn op de markt (zie paragraaf 2.3.), maar anderzijds door samenwerking binnen de sector bevorderen dat er doeltreffender gebruik wordt gemaakt van bestaande kennis, kunde en netwerken. Schaalvergroting zou tot kosteneffectiever opereren kunnen leiden, zoals in andere sectoren bewezen wordt.

Concurrentie is een centraal en veel terugkerend thema in de gesprekken met de respondenten. Men ziet dit niet louter als een bedreiging voor de sector. Er ontstaan ook kansen door, althans wanneer de betrokken instellingen het aandurven zich te specialiseren (de eigen 'kerncompetenties') in doelgroepen, thema's of methodieken. Deze specialisatie kan de huidige concentratie op geografische gebieden doorbreken (een centrum dat goed is in recreatieve NME kan, hoewel gevestigd in provincie X, net zo goed aan het werk in provincie Y).

Verder, zo wordt aangegeven, zal men oog moeten hebben voor concurrerende bureaus en netwerken, die in staat zijn uitvoerende NME-diensten uit te voeren. Zo wordt gemeld dat bestaande infrastructuren voor het onderwijs, de volwasseneneducatie, het vrouwenwerk of de agrarische sector 'in' zijn voor NME-werk. Hoewel hier een potentieel gevaar aan de orde is voor de NME-Diensten, ontstaan er juist ook kansen wanneer er samenwerking ontstaat tussen de sectoren op basis van de sterke punten van beiden.

Hoewel er duidelijke middelpuntvliedende krachten bestaan en ontstaan als gevolg van de toenemende concurrentie in de NME-markt, zal toch gezocht moeten worden naar samenwerking. Het management moet daar een open houding voor ontwikkelen (één van de kenmerken van professioneel werken, zoals door een aantal respondenten spontaan werd gemeld). Aangegeven is dat grootschalige, landelijke projecten daar een middel voor zouden kunnen zijn, zoals Heavy Traffic van Veilig Verkeer Nederland laat zien.

In meest extreme vorm kan daarbij gedacht worden aan een systeem van franchising: een middel om samenwerking en kwaliteit optimaal te organiseren en onder controle te houden cq te bevorderen. Opdrachtgevers kunnen de kwaliteit, professionaliteit en samenwerking bevorderen door hier specifieke eisen aan te verbinden wanneer men in de vorm van tenders opdrachten in het veld uitzet.

Het beeld van de sector wordt niet alleen bepaald door de professionals, maar zeer zeker ook door de vele vrijwilligers die er werkzaam zijn. Hun inzet staat buiten kijf, maar aanbevolen wordt hun kwaliteit verder te bevorderen door ook voor hen betere opleidingen te ontwikkelen en het vrijwilligerswerk onderdeel te maken van de kwaliteitsslag die in de sector gemaakt zal gaan worden.

2.6. Professionalisering

Wanneer we de professionaliseringswensen overzien die aangegeven zijn door de respondenten dan omvat dat een wel erg omvangrijk programma.

Niet iedereen is even duidelijk over de vraag wat professionalisering is. Wel is er eenduidigheid over de kwestie dat professionalisering een zeer belangrijk instrument is voor een sector-in-verandering. Hiermee sluit met aan bij de rol die professionalisering heeft gespeeld in de sectoren en die in volgend hoofdstuk wordt beschreven. Men kent in principe zeer hoge waarde toe aan een strategische positionering van NME in onze samenleving. Er zal dan wel gewerkt moeten worden aan bewijsvoering van het maatschappelijk nut van NME.

Professionalisering: eisen waaraan de sector dient te voldoen

Grosso modo stellen de externe gesprekspartners de volgende eisen aan professionals, de professioneel werkende diensten en de sector als geheel:

- ▶ **Strategische positionering** in de markt en prioriteitsstelling en specialisaties op basis daarvan: kerncompetenties, product-marktcombinaties.
- ▶ **Marktgericht werken**, en daar waar nodig: opereren in samenwerking met partners; zelfstandig genereren van werk op basis van inzicht in de vraagzijde.
- ▶ **Klantgericht werken** naar opdrachtgevers/financiers en naar eindgebruikers/doelgroepen; in staat zijn te luisteren en hun taal te spreken.
- ▶ **Bedrijfsmatige aanpak** van het werk; kunnen denken in concepten en van daaruit programma's en projecten ontwikkelen, een issue in de markt zetten.
- ▶ **Resultaatgerichte opzet en kwaliteitscontrole** van projecten en programma's: hanteren van bedrijfssturingssystemen, kwaliteitsrapportages en effect-monitoring.
- ▶ **Investeren in nieuwe kennis, kunde en netwerken**; programma's hiertoe ontwikkelen en aanbieden aan het personeel.
- ▶ **Investeren in de kunst van het samenwerken** en aangaan van partnerships met opdrachtgevers, infrastructuur van eindgebruikers en concurrenten/partners.
- ▶ **Actief opereren in het eigen NME-netwerk** en meewerken aan investeringen en innovaties in de professie en de organisatie en de promotie daarvan.

Wegen naar professionalisering

Grofweg worden er twee wegen aangegeven voor professionalisering.

De ene weg is die van trainingen, cursussen, opbouw en uitwisseling van kennis, kunde en netwerken, opzetten van een vakblad, beroepsvereniging, etc. Deze stap is noodzakelijk omdat deze tevens een reflectie inhoudt op het eigen functioneren, nieuwe input met zich meebrengt van derden (wellicht relatieve buitenstaanders die trainingen geven), afstand schept tot het dagelijks werk.

De andere weg is die van het werk zelf. Door een aantal respondenten is erop gewezen hoe belangrijk het is om projecten en programma's op te zetten die een hoge inherente kwaliteit bezitten. Medewerking van professionals en diensten aan dergelijke projecten brengt 'automatisch' belangrijke impulsen met zich mee. De managers van de projecten stellen eisen aan de meewerkende partners (bv via franchise-overeenkomsten).

Omgekeerd kunnen die dan eisen stellen aan de projectmanagers om kennis over te dragen en bij te dragen aan de professionaliteit van de meewerkende partners.

Gesprekspartners geven aan dat actuele ervaringen met marktgerichte projecten beter benut moeten worden om de professionaliteit omhoog te brengen. Op alle fronten worden goede ervaringen opgedaan met NME, óók projecten die in de richting zitten die men als wenselijk aangeeft (meer interactiviteit, volwassenen als doelgroep, samenwerking als basis). Men constateert een groot gebrek aan het benutten van ervaringskennis. 'Het veld' zal moeten aanvaarden dat er op tal van deelterreinen voorlopers zijn die op basis daarvan aangesproken moeten worden op overdracht van hun kennis. Op dit moment lijkt het er nog teveel op dat men liever zelf opnieuw het wiel uitvindt.

Men kiest niet per se voor een sterke investering in de eerste weg. Een uitgebreide infrastructuur met opleidingen, beroepsprofielen, hoogleraarschappen, tijdschrift en andere media, beroepsvereniging en contributies, jaarbijeenkomsten, certificeringen, kwaliteitsmanagement en controles acht men te bureaucratisch en kostbaar. Toch zal een minimale voorziening nodig zijn om tenminste te bewerkstelligen dat het NME-netwerk beter gaat functioneren, kansen voor professionalisering beter benut, bestaande kennis, kunde en netwerken uitwisselt en functioneel inzet (men oordeelt zeer negatief over de huidige mate van kennisbenutting en de organisatie daarvan).

Een beroepsvereniging kan helpen om als professional een minimum-niveau te verwerven en bovendien een eigen netwerk op te bouwen in de sector.

Een hogleraarschap (met als leeropdracht: de functionaliteit van NME in de bestuurlijke trend naar interactiviteit) acht men zeer wenselijk aangezien dit een voorziening is met een lage financiële investering tegen een hoge opbrengst aan geloofwaardigheid en nieuwe netwerken op hoog bestuurlijk en wetenschappelijk niveau.¹

Voorop blijft staan dat een bezielend perspectief en ideaal nodig is als basis voor een programma. In de aanhef van deze paragraaf 2.6. werd hier al op ingegaan.

Respondenten geven aan zelf een bijdrage te kunnen leveren aan een Programma Professionalisering. In eigen kring beschikt men vaak al over projecten, trainingen of methodieken voor zelf-monitoring en kwaliteitsmeting die ook ingezet kunnen worden in de NME. Staatsbosbeheer werkt zelfs reeds aan een de ontwikkeling van doeltypen-NME en kwaliteitsrapportages daarover.

Evaluatie

Wat de evaluatie van professionalisering betreft zal een instrumentarium ontwikkeld moeten worden. Het lijkt voor de hand te liggen dit te doen aansluiten bij de reeds ontwikkelde stramien van Research voor Beleid. Bekeken kan worden of een evaluatieprogramma mede gestuurd kan worden vanuit de vijf motieven voor NME, zoals beschreven door de Raad voor Natuurbeheer in haar recente rapport.

¹

Ten tijde van het onderzoek is reeds een potentieel kandidaat gevonden.

3 Professionalisering: plaatsbepaling

Dit onderzoek omvat onder meer een oriëntatie op veranderingsprocessen en professionalisering in enkele andere sectoren van de samenleving: *de ouderenzorg, de gezondheidseducatie en de basiseducatie*.

Een dergelijke vergelijking werd gemaakt omdat in die sectoren vergelijkbare, intensieve veranderingen hebben plaatsgevonden waar de sector NME veel van kan leren: zowel wat betreft problemen als ook de oplossingen die men daar voor gevonden heeft.

Deze oriëntatie heeft geleid tot een plaatsbepaling van professionalisering, welke gebruikt wordt om structuur te brengen in het beoogde Programma Professionalisering (Hoofdstuk 4).

De ouderenzorg, de basiseducatie, de gezondheidseducatie. Drie maatschappelijke sectoren waar de afgelopen jaren forse veranderingen hebben plaatsgevonden en waar een professionaliseringsimpuls het gevolg van was. In een aantal gesprekken met representanten uit deze sectoren is het volgende verkend:

Waarom: professionalisering in relatie tot strategische verandering
Wie: de rol van actoren in de dynamiek van verandering
Wat: de strategie en tijdshorizon, de voorwaarden voor succes
Waar mee: de middelen, de aanpak, het feitelijke programma, de organisatie
Waar toe: de resultaten en de monitoring daarvan

3.1. Waarom

Professionalisering in relatie tot strategische verandering

In alle drie sectoren is enkele jaren geleden sprake geweest van noodzakelijke verandering: hetzij door '*kanteling*' van de bedrijfstak, dan wel door de noodzaak tot maatschappelijke *profilering* of als gevolg van *groei*.

Dergelijke ingrijpende veranderingen werden vervolgens vertaald in programma's professionalisering en een vorm van procescoördinatie of -management als ondersteuning van het veranderingsproces.

Kanteling

Kanteling is onder meer aan de orde geweest in de ouderenzorg. Daar waar voorheen disciplines (met bijbehorende infrastructuur) centraal stonden, zoals verzorging, verpleging, thuiszorg, tafeltje-dekje en aanleunwoningen, daar is nu sprake van een op de klant afgestemd aanbod. Zo kan dezelfde aanbieder, bijvoorbeeld het lokale 'woonzorgcomplex', een flink aantal services verzorgen, van thuisverzorging, eten-aan-huis, telefoonkring-service tot en met zware verpleging.

De aanleiding tot deze verandering komt enerzijds uit markt-denken in de sector zelf, maar anderzijds ook uit de landelijke overheid die nieuwe regels ging stellen aan de voorzieningen en aan het stelsel van verzekeringen. Daardoor werden ook de verzekeraars een partij die prikkels ging geven aan instellingen en disciplines die bewezen dat ze kosten-efficiënter of marktgerichter konden werken.

In de nieuwe, 'gekantelde' situatie beschikt de aanbieder in toenemende mate over de daarvoor benodigde kennis, professionals en producten. Daartoe heeft een groot aantal fusies plaatsgehad. Dezelfde bejaarde klant heeft nu nog maar één brede instelling waar hij zijn diensten inkoopt. Hij kan zelf beslissen over het inkopen van de diensten, bijvoorbeeld of hij al dan geen gebruik maakt van de warme maaltijd in het tehuis. Zo zal zijn tarief dus ook anders zijn dan dat van de buurvrouw die die maaltijden juist wel wenst.

Zowel de klant als de aanbieder is dus veel vrijer in zijn keuzes. Daarmee sluit deze verandering in de sector goed aan op maatschappelijke trends. Een laatste stap in deze ontwikkeling is dat de klant zelf ook de beschikking krijgt over de uitkering van AWBZ of ziektekostenverzekeraar. Hiermee wordt momenteel door VWS geëxperimenteerd.

Voor de sector heeft de beschreven verandering geleid tot een aantal concrete ontwikkelingen, die elke betrokken organisatie tot in haar verste hoeken beroert:

- heroriëntatie op de vraag;
- productvernieuwing;
- organisatie-ontwikkeling;
- strategisch management;
- managementontwikkeling.

Om deze veranderingen te begeleiden heeft men meerjaren-projecten opgezet (Project Innovatie Ouderenzorg PIO), onder leiding van een samenwerkingsverband van enkele partijen (waaronder adviesbureaus), die gestructureerd en opgebouwd naar tranches een denk- en veranderingsproces uitvoert in de betrokken instellingen. We komen daar nog op terug.

Profilering

Profilering van een discipline of vak in onze samenleving is onder meer aan de orde geweest (zo dit proces ooit ten einde komt...) in de basiseducatie. Deze sector was jaren geleden sterk versplinterd over een zeer groot aantal instellingen, projecten, disciplines. Het aanbod was bijna persoonsgebonden en dus uniek, gezien vanuit de aanbieder. De klant was veel minder in beeld. Dat was ook niet noodzakelijk gezien het feit dat subsidie aan de aanbieders het zicht op de vraagzijde van de markt ontnam. Twee bewegingen hebben in deze situatie sterke verandering gebracht.

Zo heeft het feit dat de basiseducatie van WVC werd 'verhuisd' naar O&W een sterk structurerende werking met zich mee gebracht. Het onderwijs heeft immers een sterke traditie in eindtermen, examens en meten van de output. Bovendien werd de subsidieverlening door deze ingreep overzichtelijker gemaakt.

Een andere beweging kwam van binnenuit, namelijk vanuit een groep professionals-voorlopers, die samen met instituten zoals SVE werkten aan een sterker profiel voor de sector. Zo heeft men een strategische positie ingenomen *daar te zijn waar educatie een instrument kan zijn voor verbetering van de situatie van achterstandsgroepen.*

Om het veranderingsproces te begeleiden is de Procescoördinatie BVE opgezet, dat onder meer bevordert dat de basiseducatie als discipline opgenomen wordt in Regionale Onderwijs Centra. Bovendien functioneert, in een inmiddels breder verband met het CIBB, de SVE (Landelijk Studie- en Ontwikkelingscentrum Volwasseneneducatie) als ondersteuningsinstituut voor de sector. Doordat de basiseducatie drempelverlagend werkt naar laag opgeleide doelgroepen en over educatieve vaardigheden beschikt die in de ROC's niet gangbaar zijn, is de basiseducatie inmiddels voor die ROC's een 'huwbare dochter' geworden.

Interessant is dat de bundeling juist aanleiding heeft gegeven tot versterking van identiteit, tot vernieuwende aanpakken en professionalisering. In tegenstelling tot wat gangbaar gedacht of gevoeld wordt: immers, doorgaans wordt datgene wat klein is gekoesterd vanwege de identiteit, het speciale, het kwetsbare dat behouden moet worden. De gedachte van bundeling die in de basiseducatie is gerealiseerd kan een prikkel betekenen voor de sector NME die eveneens gekenmerkt wordt door kleinschaligheid, versnippering en gebrek aan brede deskundigheden en vaardigheden.

Groei

In een derde sector, die van de gezondheidseducatie, is het vooral de voorziene groei geweest die een trigger werd voor verandering en professionalisering. De vooruitzichten in de jaren '70 voor deze sector zijn bewaarheid geworden: een toename van ca twintig tot meer dan duizend professionals, die allen 2e- of 3e-lijnsfuncties vervullen naast de vele duizenden artsen, verpleegkundigen en voorlichters die in de eerste lijn actief zijn.

Voor het NIGZ (voorheen LC-GVO) was dit vooruitzicht aanleiding om scherpe grenzen te trekken rondom de sector en voor een aantal daarin onderscheiden beroepen profielen vast te stellen, opleidingen te ontwikkelen, en een infrastructuur op te zetten met vaktijdschriften, instituut, wetenschappelijk onderzoek, monitoring van de sector, voorbeeld-materialen, hoogleraarschappen, beroepsorganisatie en certificatie van opleidingen.

Professionalisering als instrument voor verandering

Kortom, professionalisering in de drie behandelde sectoren, vond plaats in een breder proces van verandering. Bovendien was in alle gevallen sprake van een geleide verandering, waar de overheid een meer of minder dominante rol in speelde. Duidelijk is in alle gevallen het samenspel van branche en overheid, terwijl begeleiding voorhanden is in de vorm van relatief beperkt procesmanagement tot een complete professionaliserings-infrastructuur. De professionalisering is in meer of mindere mate een gestuurd en gepland proces, dat is afgestemd op groepen professionals of organisaties die zich in gelijksoortige fasen van verandering bevinden. Een opbouw naar tranches komt meer dan eens voor.

3.2. Wie

De rol van actoren in de dynamiek van verandering

Kennis van actorgroepen en veranderingen daarin is essentieel om de eigen werkwijze aan te passen. We beschrijven schetsmatig een aantal veranderingen bij de voor de bestudeerde sectoren relevante actorgroepen of 'stakeholders'. We behandelen:

Publieke en private opdrachtgevers

Afnemers

Professionals

De branche

Concurrenten

Publieke Opinie

Publieke en private opdrachtgevers

Eén van de belangrijkste veranderingen blijkt de **financiering** te zijn. De partijen die, doordat ze financieren, zeggenschap hebben, veranderen en het worden er bovendien meer dan vroeger. Waar tot dusverre de overheid het alleenrecht van financieren heeft, daar komen **nieuwe marktpartijen** op zoals de verzekeraars, lagere overheden, de klanten zelf, onderwijsorganisaties. Zij stellen financiën beschikbaar omdat ze belang hebben bij doelgerichte, klantgerichte en vooral effectieve programma's. Die aansluiten bij hun belang bij de doelgroep. Belangen die kunnen afwijken van wat de verzorger, educator of manager zelf voor ogen heeft.

Overigens stelt de overheid zelf ook steeds hardere eisen in de bestudeerde sectoren. De roep om bewijs van nut, noodzaak en effect van de aangeboden diensten wordt steeds sterker. Bij tegelijkertijd teruglopende budgetten van die zijde, overigens. Deze verandering brengt een aantal wijzigingen met zich mee in denken en handelen in de sectoren. Het betekent in essentie: denken in termen van de opdrachtgever, een ander punt nemen van waaruit je begint te denken. Je eigen wensen en ideeën even laten voor wat ze zijn en pas, na verkenning van de wensen van de ander, kijken in hoeverre je je in de opstelling van die ander kunt vinden. Tegelijkertijd mag je degene voor wie je werkt ook eisen stellen, in termen van betrouwbaarheid en openheid.

Het is overigens goed erop te wijzen, dat in de sectoren waarmee we NME vergelijken de overheid duidelijkheid verschaft waartoe haar financiering dient. Zo voerde de **overheid/politiek** in het geval van de basiseducatie andere financiering door, en verbond daaraan meteen heldere eisen ten aanzien van inhoud, organisatie en effecten van de basiseducatie. Dergelijke helderheid van de kant van overheid-financiers wordt in NME-land nog wel eens gemist.

Afnemers

Bovendien wordt de afnemer van diensten en producten mondiger. De eisen die onderwijzend personeel, schoolleiding, leerlingen aan materiaal stellen nemen toe. De eisen die ouderen aan de zorg stellen veranderen, worden diverser. De verzekeraars en Arbo-Diensten worden explicieter in hun wens ten aanzien van de geleverde producten. Er ontstaat meer concurrentie die met geheel nieuwe producten in de markt verschijnt.

Ook voor deelnemers aan buitenschoolse educatie gaat dit op, hoewel in mindere mate. Daar gaat het eerder om de kwaliteit van begeleiding van groepen jongeren en burgers die zich in willen zetten voor hun leefomgeving of die aan effectieve inburgering willen werken. Het wordt echter relatief lastiger om deze groepen te motiveren en dat ook zo te houden. Immers, de doelgroep wordt kritischer, laat zich moeilijk organiseren (laat staan voor langere tijd committeren) en is vluchtiger in zijn gedrag.

Professionals

Professionals staan in een bewegend en woelig krachtenveld. Zij moeten op nieuwe situaties, eisen en relaties inspelen. En doen dat met wisselend succes. In de sectoren waarmee we hebben vergeleken is gebleken dat een segmentatie van het grootste belang is. Niet een strakke, waarbij de profs verdeeld worden in categorie A t/m X, maar wel één die leidt tot een duidelijke onderscheiding in groepen profs die meer of minder in staat of bereid zijn om veranderingen door te voeren. Er zijn nu eenmaal voorlopers en achterblijvers en beide categorieën zullen goede motieven hebben om hun positie zo te kiezen.

Het onderscheid in voorlopers, middenmoot en achterblijvers is relevant voor een gerichte programmering van de professionalisering. In de sector ouderenzorg is de professionalisering tranche-gewijs opgezet, zodat de eerste groep, na doorlopen van het programma, dienst kon doen als inspirator naar collega-professionals en -instellingen en bovendien een flinke hoeveelheid praktijkinformatie beschikbaar kwam over innovaties in de sector.

In de gezondheidseducatie heeft men een helder beeld van de diverse typen professionals in de sector met opleidingsprogramma's en certificaties daarbij. Een dergelijk overzicht van de NME-professionals ontbreekt en zelfs het aantal professionals in de sector is onbekend. Aan deze situatie moet iets gedaan worden omdat het anders lastig wordt om professionalisering op te onderscheiden functies te richten.

De branche

Vanuit de buitenwereld, evenals van binnenuit, wordt in toenemende mate de vraag gesteld naar de identiteit van een sector als de ouderenzorg. Daar ligt in wezen de kern van het vraagstuk: doordat de klant centraal komt te staan moet de sector zich verbreden naar een totaal-aanbod voor de klant in plaats van dat men denk en handelt in termen van verrichting / specialisme A of B. Daardoor ontstaat de vraag: wat is het vak. Wat zijn de producten.

In andere branches bestaan vaak voorzieningen die een dergelijke rol op zich nemen. Een instituut als NIGZ staat centraal in het werkveld gezondheidseducatie (gezondheidsbevordering en ziektepreventie). SVE en de Procescoördinatie BVE spelen een centrale rol in de basiseducatie. En hoewel het IVN een centrale rol speelt in de NME, is dit voor de buitenwereld nog niet de instelling die alle aspecten van 'het vak', 'de branche' behartigt. De vergelijking met andere sectoren en de geluiden uit de buitenwereld wijst op een behoefte aan een eenduidig aanspreekpunt voor de NME. Zodat andere actoren zich daarop kunnen richten.

Concurrenten

Waar een markt is, is concurrentie. Waar een markt groeit, groeit ook de concurrentie. Zo zijn koepelorganisaties voor de ouderenzorg langzaam aan geherdefinieerd qua functie, zijn er advies-takken van afgescheiden die op zich weer concurrentie kregen uit het particulier bedrijfsleven: organisatie-adviseurs e.d. De uit de sector zelf afkomstige (advies)organisaties die de markt op gaan hebben een concurrentievoordeel omdat ze de sector van binnen kennen en daar hun netwerk hebben. Hun concurrentienadeel is echter dat ze niet klantgericht denken en eigen inzichten en doelen hebben die het advieswerk belemmeren. Daar ontstaat dus ruimte voor de concurrentie, die zich kan baseren op een relatieve onafhankelijkheid en kennis kan inbrengen vanuit andere maatschappelijke en economische sectoren.

Deze situatie doet zich ook voor in de NME en niet alleen op landelijk niveau. Zo zijn er tal van gemeenten die in het kader van LA21 nu juist géén opdracht verlenen aan het lokale MEC voor het in gang zetten van dialoog en participatie. Die opdrachten gaan naar landelijke of regionale bureaus. Het kennen van de concurrenten is een belangrijk gegeven voor de eigen positionering en veelal is de kennis daarvan ontoereikend.

Publieke Opinie

De publieke opinie wordt doorgaans een beperkte rol toegedicht als het gaat om educatie en de daarvoor werkende infrastructuur. Alleen voor het doen van aankondigingen, het doorgeven van programma's en om de politiek te beïnvloeden worden de media ingeschakeld. Via de media wordt echter steeds duidelijker dat een sector niet op zichzelf staat.

Zo is, door de verinnerlijking van natuur en milieu in onze samenleving, via de media goed duidelijk waarneembaar dat er andere zenders opkomen: ANWB, NS, FNV, Staatsbosbeheer, de Energiedistributiebedrijven, ondernemers etc. Juist in de media is te zien dat de unieke positie van NM(E) relatief en dat er dus ook op inhoudelijk vlak concurrentie begint te ontstaan. Wil een sector bezig zijn met een overlevingsstrategie, dan zal zij aandacht moeten hebben voor een duidelijke positionering, ook in de media. Positief nieuws, ook over de wijze waarop de sector zich aan nieuwe omstandigheden aanpast, is daarbij van groot belang.

3.3. Wat

De strategie en tijdshorizon

Professionalisering ondersteunt veranderingsprocessen. Uit andere sectoren kunnen we leren dat dergelijke veranderingen een forse doorlooptijd hebben. Programma's Professionalisering dienen dus ook een periode van tenminste enkele jaren te beslaan.

Verder is een gerichte aanpak nodig. De focus (beoogd doel en resultaat) komt in de loop der tijd scherper vast te staan en is onderdeel van het proces in de sector. We gaan in op een aantal aspecten hiervan:

De weerstand tegen verandering

De focus van verandering

Fasering

De drijvende krachten

Succesvoorwaarden

De weerstand tegen verandering

Echte verandering komt met schokken. Met weerstand. En met een visie op de toekomst. Een fraaie formule, die in het innovatieproces-ouderenzorg wordt gebruikt is deze:

voor effectieve innovatie is het nodig, dat

$$P * V * A > R$$

De *pijn* maal de *visie* maal de *acceptatie* moet GROTER zijn dan de *weerstand*.

In deze formule liggen de wezenlijke elementen van verandering opgesloten. Veel dreiging als gevolg van teruglopende subsidies (de pijn) kan succesvol opgevangen worden wanneer er voldoende visie is op de toekomst en acceptatie van de benodigde verandering. Bij een geringe visie op 'wat te doen' zou de innovatie, de aanpassing aan de woelige omgeving wel eens te wensen kunnen overlaten.

Dat er weerstand is, is duidelijk. 'Het ging toch altijd goed'. Die weerstand kan echter onder meer worden ondervangen wanneer er voorbeelden zijn uit de sector (en drijvende krachten cq sleutelpersonen/innovatoren) die motiverend zijn voor relatieve achterblijvers om óók dit spoor te kiezen.

Daaruit volgt een geprogrammeerde opbouw van de innovatie van voorlopers naar de middenmoot (en de achterblijvers zullen wellicht definitief afhaken of naar de vrijwilligersstatus terugkeren).

De focus van verandering

Uit de formule hierboven komt naar voren hoe belangrijk het is dat binnen de sector, branche, het vakgebied een visie bestaat op waar het heen moet. Het is om te beginnen duidelijk dat dit een zaak is van langere adem. Zo blijkt dat het simpele formuleren van een mission statement in een bedrijf X of Y een grote hoeveelheid energie, papier en tijd vergt. Juist de focus op de kern van de eigen competenties is een diepgravend proces, vooral doordat je gedwongen bent uit te spreken *wat je niet langer zult doen*. Visie bepalen is misschien wel de kunst van het weglaten.

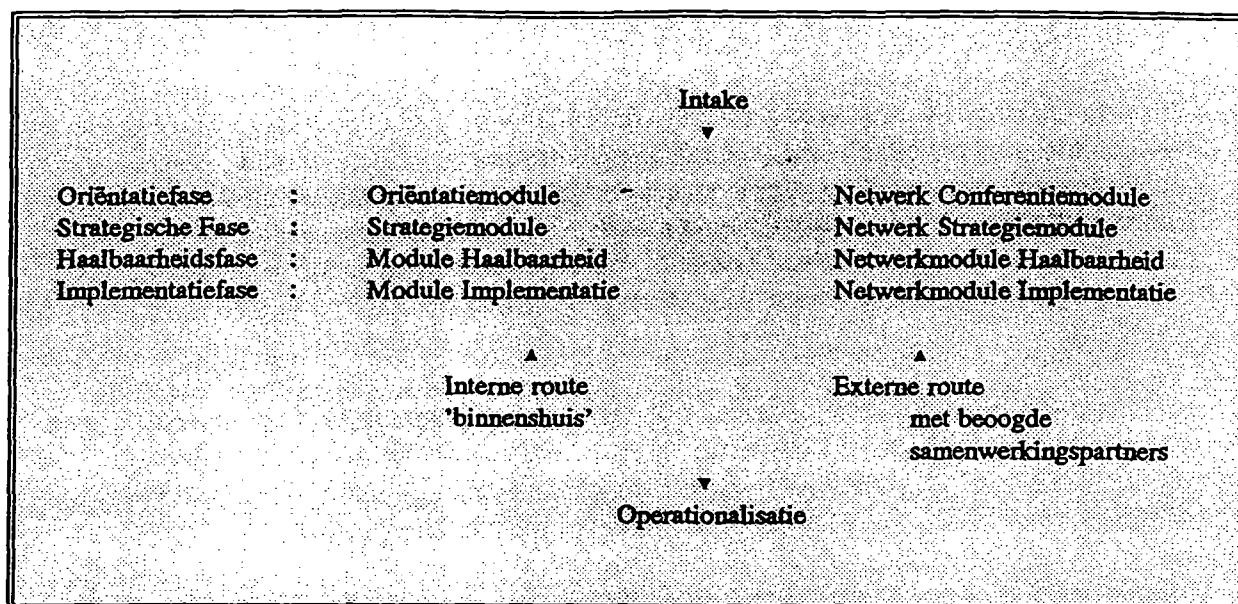
In de sectoren waar we hebben gekeken naar het proces van verandering is naar voren gekomen dat dit daadwerkelijk een langdurige zaak is. Bovendien speelt daar de kwestie dat wat de één helder en voor de hand liggend vindt, voor de ander niet acceptabel, onwerkbaar of onlogisch. Dat is dus de kwestie van de legitimiteit: wie bepaalt nu eigenlijk wat de kern is en wat 'men niet langer zal doen'.

Het is dit ervaringsgegeven dat leidt tot de aanbeveling om het proces van verandering dat, hoewel in essentie een kwestie van een verandering in een vrije markt, toch enige mate van sturing, monitoring en begeleiding nodig heeft. De omgeving vraagt in toenemende mate naar de bestaansgrond van NME en deze kan alleen maar duidelijk worden wanneer vast komt te staan a. wat het is en ambieert en b. wat het meetbare en merkbare resultaat is.

Fasering

De opbouw in de tijd ligt voor de hand. Dat geldt zowel een veranderingsproces in zijn volle breedte (het Programma) als ook de veranderingen en professionaliseringsimpulsen in een organisatie of bedrijf. Zo kent de centrale cursus voor de ouderenzorg een opbouw die stoelt op kennisoverdracht en acceptatieproces.

Dat leidt tot een modulaire opbouw van de cursus, waarin de volgende onderdelen aan de orde komen (in te vullen door de deelnemers):



Voor wat betreft het meerjarenprogramma Innovatie Ouderenzorg kent men een tranchegewijze opbouw:

- Tranche 1: Landelijk programma van tien instellingen, de voorlopers, waaruit de goede voorbeelden naar voren komen, de rol van de omgeving en interne doelgroepen (alle stakeholders) duidelijk wordt, de ontstane dynamiek in termen van innovatie etc. In de vakliteratuur ontstaan artikelen van collega's, bestemd voor diegenen die ook een stap moeten zetten.
- Tranche 2: Eerstvolgende groep van tien, die hetzij het hele programma (zie schema hierboven) dan wel onderdelen daaruit doorlopen. Inmiddels loop het totale programma dan twee jaar. Het is denkbaar (en er zijn voorbeelden van) dat tranche 2 ook in een regio plaatsvindt.

De tranches 1 en 2 worden mede extern gefaciliteerd, maar de deelnemende instellingen dienen zelf voor een flink stuk medefinanciering zorg te dragen. Bovendien hebben zij zich gecommitteerd de aanbevelingen die de cursus (een vorm van zelfonderzoek) opleveren ook uit te voeren en dus de innovatie daadkrachtig aan te pakken.

- Tranche 3: Het programma wordt nu landelijk vrijgegeven. Er zullen aanbieders in de markt komen die het programma zelfstandig en marktconform aanbieden. Vanaf nu moeten 'echte prijzen' betaald worden voor de extern in te huren expertise en ondersteuning. Wel blijft er activiteit in de vakmedia en zal monitoring blijven bestaan vanuit de landelijke verantwoordelijke instellingen en het departement.

De drijvende krachten

Voor de onderzochte sectoren geldt dat een college zorg draagt voor aansturing, procesmanagement, begeleiding en coaching, monitoring. Die colleges kennen uiteenlopende samenstelling. Soms is het een kleine groep professionals die, extern gefinancierd, vanuit een bureau werkzaam zijn. Soms is het een kleine groep gedrevenen die de aanzet geven (maar op termijn vervangen worden als gevolg van professionalisering van de innovatie). Soms is het een Stuurgroep die gevormd is uit de stakeholders.

In elk geval bestaat de groep uit hoog betrokken, zeer deskundige mensen, die status en gezag hebben in het veld 'waarover ze gaan', die een uitgebreid netwerk hebben, die kennis hebben van het terrein en van de daarin mogelijke innovaties en veranderingen en die een duidelijke visie hebben op 'waar het allemaal heen moet'.

Vanuit de buitenwereld zowel als uit de vergelijking met de drie andere sectoren komt zeer duidelijk naar voren hoe wezenlijk het is dat *overheden de veranderingen mede richting geven*. Bekend is dat bemoeienis van die zijde op weerstand kan stuiten. Anderzijds mag worden aangenomen dat de overheid (op alle niveaus) de NME-wereld nodig zal blijven hebben ten behoeve van beleidsontwikkeling, draagvlak en participatie. Verwacht wordt dat men duidelijke eisen zal stellen aan professionals in de vorm van output-criteria voor projecten. De visie van de overheid zou daardoor verengd kunnen worden tot die op los van elkaar staande projecten.

Daar staat tegenover dat die visie breder moet zijn. Duidelijk moet worden (en dit is opnieuw een proces dat tijd vraagt) hoe NME als instrument van opvoeding, bewustwording en beleid door de overheid gezien wordt. Een recent advies van de Raad voor het Natuurbeheer geeft daar enkele aanwijzingen voor, maar blijft beperkt tot dat wat de overheid aan NME kan hebben (de vijf motieven voor NME: instrumentele, participatieve, pedagogische, culturele en recreatieve). De overheid zou een stap verder zetten door in te zoomen op de vraag *hoe overheden en andere maatschappelijke actoren samen kunnen werken aan een verkenning van de duurzame toekomst en de daarvoor benodigde activiteiten van burgers, bedrijfsleven, instituties van overheid en maatschappelijk middenveld*.

3.4. Waarmee

De middelen, de aanpak, het feitelijke programma, de organisatie

Zoals al aangegeven behoeft professionalisering, in het kader van innovatie en verandering in een sector, duidelijke programmering en leiding. Idealiter is er een infrastructuur nodig, bestaande uit opleidingen, beroepsprofielen, hoogleraarschappen, tijdschrift en andere media, beroepsvereniging en contributies, jaarbijeenkomsten, certificeringen, kwaliteitsmanagement en controles.

Landelijke ondersteuning

De drie onderzochte sectoren verschillen in de mate waarin en de manier waarop de programma's professionalisering zijn opgezet en uitgevoerd.

Zo kent de basiseducatie de BVE Procescoördinatie, bestaande uit een klein team en een apart bureau dat de veranderingen in de sector begeleidt, de communicatie naar binnen en buiten verzorgt en pleitbezorging en contacten met Den Haag regelt. Ook stelt zij jaarlijks een programma vast voor extra investeringen op het terrein van trainingen en deskundigheidsontwikkeling. Ook is een aantal grotere instellingen beschikbaar die voor het bredere terrein van de beroepseducatie taken heeft die vergelijkbaar zijn met die van de onderwijsverzorging in het regulier onderwijs. Daar bestaan ook budgetten voor.

In de sector ouderenzorg is een klein team gevormd, bestaande uit representanten uit de sector en enkele betrokken bureaus dat trainingen aanbiedt binnen een formule die is vastgesteld voor het programma professionalisering. Het team heeft weinig bevoegdheden en kan soepel opereren op basis van het feit dat zij alle beschikbare - in het kader van het programma goedgekeurde - opleidingen in beheer heeft. De beschikbare budgetten zijn beperkt, aangezien de instellingen in principe zelf, op basis van het belang dat ze zelf hebben bij verandering, in staat moeten zijn investeringen te doen in professionalisering.

In de gezondheidseducatie is het NIGZ beschikbaar voor alle vormen van professionalisering in de sector. Het gaat om ca duizend 2e- en 3e-lijnsprofessionals en hun instellingen die via het NIGZ en de beroepsorganisatie NVPG voorzien worden van informatie, trainingen en ander aanbod. Zij dragen daar contributies aan af, maar VWS investeert nog aanzienlijke sommen om direct bij te kunnen dragen aan deze door de overheid als zeer belangrijk ervaren service aan deze bedrijfstak. NIGZ neemt verder initiatieven tot nieuwe services, zoals een professoraat, een tijdschrift of zelf-evaluatie methodieken die lokale instellingen voor gezondheidseducatie kunnen toepassen in hun eigen situatie.

3.5. Waartoe

De resultaten en de monitoring daarvan

Wanneer duidelijk is waar het programma toe zal moeten leiden, moet ook duidelijk zijn in hoeverre de beoogde resultaten behaald worden. Ook het Programma Professionalisering zal derhalve kritisch moeten worden gevolgd, bijvoorbeeld op basis van het evaluatiekader dat ontwikkeld is door Research voor Beleid om de effecten van het Kaderplan NME te kunnen meten.

Monitoring van de professionaliteit in een sector

In de basiseducatie heeft men onder meer kunnen vaststellen dat de sector aantrekkelijk in de markt werd doordat er a. veel klanten op afkwamen, die b. na doorlopen van een programma bijvoorbeeld voldeden aan inburgeringscriteria. Tevens kon men vaststellen dat c. regionale voorzieningen geïncorporeerd konden worden in Regionale Onderwijs Centra.

In de gezondheidseducatie volgt men de professionaliteit in de sector door geregelde peilingen onder de aangesloten leden en instellingen van de verworven resultaten, ook in termen van verworven professionaliteit. Zie daartoe bijvoorbeeld het Trendonderzoek NVPG 1994. Om de sector te kunnen monitoren is vereist dat men omschrijft welke typen instellingen en professionals onderscheiden worden. De manier waarop dat gebeurt in de gezondheidseducatie kan als voorbeeld strekken voor de NME.

Vastgesteld moet worden waarop de sector 'gemeten' zal worden.

Ter vergelijking geven we weer onder welke 'kopjes' men conclusies heeft getrokken in genoemd Trendonderzoek:

- * GVO/preventie en patiëntenvoorlichting als hoofdtak
- * De organisatie in de instellingen
- * Kwaliteit
- * Samenwerking met andere instellingen
- * Budget
- * Opleidingen, bij- en nascholing
- * Overleg en uitwisseling
- * Kerntaken
- * Profiel
- * Werkstijl
- * Arbeidsmarktontwikkelingen, positie van vrouwen
- * Arbeidsmobiliteit, arbeidsvoorwaarden
- * Opinies

3.6. Contouren van een programma

Op basis van de voorgaande paragrafen kunnen we aangeven wat minimaal vereist is voor een doeltreffend programma:

- ▶ **Focus op de gewenste verandering in de sector (bedrijfstak), in de betrokken organisaties (bedrijven) en bij de daarin werkzame mensen (professionals).**
- ▶ **Geprogrammeerde aanpak met tranches op basis waarvan ervaringen in de 'voorhoede' doorgegeven kunnen worden aan opvolgende groepen.**
- ▶ **Aanbod op de vrije markt stimuleren voor diegenen die zich op eigen kracht (eventueel geholpen met enkele financiële tegemoetkomingen) verder willen oriënteren en ontwikkelen.**
- ▶ **Duidelijkheid over de rol van de overheden en de mate waarin zij eisen stellen aan het programma, voorzieningen ondersteunen, voorwaarden stellen aan opdrachtverlening (bijvoorbeeld door met tenders te werken).**
- ▶ **Leiding van het programma bij een aantal hoog betrokken personen die representatief zijn voor onderdelen van de sector. Hier ligt het Procesmanagement van het Programma.**
- ▶ **Opbouw van een infrastructuur voor het faciliteren van het programma, voor het registreren van kennis en ervaring en de communicatie binnen de sector.**
- ▶ **Eenduidige communicatie met de buitenwereld (de externe stakeholders) om aan het imago te werken op basis van gerealiseerde resultaten en successen.**
- ▶ **Een vorm van monitoring en effectmeting van het programma op basis van input-indicatoren, procesindicatoren en produktindicatoren.**
- ▶ **Een doorlooptijd van tenminste enkele jaren.**

4 Professionalisering en NME: Aanzet voor een programma

De sector NME gaat tijden van ingrijpende veranderingen tegemoet. Niet langer staan de inhoud en het product centraal, maar de klant. Die klant: dat is de kapitaalkrachtige (particuliere of private) financier / opdrachtgever van projecten of een koopkrachtige afnemer van maatwerk-producten en adviezen.

Uit ervaringen in andere sectoren komt naar voren dat dergelijke veranderingen jaren duren. Ook organisaties uit eigen NME-kring hebben dat inmiddels ervaren. De veranderingen hebben vele gevolgen voor het personeel; ervan uitgaande dat zij in principe de veranderingen mee mogen of willen maken, is een forse impuls nodig in kennis, kunde en netwerken: professionalisering dus. Op basis van het voorgaande positioneren we professionalisering aldus:

Professionalisering dient ertoe de sector in de gelegenheid te stellen om veranderingen (*maatschappelijke positie, werkwijzen en bedrijfsvoering*) succesvol gestalte te geven en de professie volwassen te doen worden, d.w.z. aan te doen sluiten op koopkrachtige markten.

Hieronder zijn de lijnen weergegeven voor het Programma Professionalisering die volgen uit het project '*De Spiegel van Buiten*'.

In cursief zijn de aanbevelingen weergegeven.

Waarom en waartoe

1. De eis van de buitenwereld dat NME herkenbaar wordt als sector en als instrument voor beleid, opvoeding en maatschappelijke agendering/bewustwording brengt de noodzaak met zich mee van een duidelijke maatschappelijke positionering en een visie op het vak.

Ook al is de variatie in het NME-veld noodgedwongen groot, toch zal de herkenbaarheid moeten toenemen. De sector, het vak en de professionals hebben maatschappelijke erkenning en funding nodig, zó dat hen een belangrijke rol wordt toegekend in de veranderingen in onze samenleving in de richting van duurzaamheid.

Voor het Programma Professionalisering betekent dit dat gewerkt moet worden aan 'bewijsvoering' van het maatschappelijk nut van NME.

2. De buitenwereld zal in toenemende mate eisen stellen aan de sector en verlangen dat de effecten van NME zichtbaar worden.
Het meten ervan en de communicatie daarvan binnen de sector en naar buiten is een belangrijk thema van het Programma Professionalisering.

Ook de voortgang van het Programma zelf zal gemeten moeten worden.

Voor wie en met wie

3. De sector is zeer divers voor wat betreft ontwikkelingsniveau, ontwikkelrichting, vraagstelling vanuit de buitenwereld en professionaliseringsvragen. Hieruit vloeit een grote variatie voort qua aanbod en aanpak van professionalisering.

Voor het Programma betekent dit het segmenteren van de totale groep NME-professionals, werken met tranches die elkaar opvolgen en het bieden van maatwerk.

4. Ervaringen met professionalisering in andere werkvelden wijzen uit dat een groep 'voorlopers' nodig is om de professionalisering in die sector te trekken, daarvan de motor te zijn, het proces te begeleiden.

Deze groep moet goede contacten hebben in de doelgroep zowel als in de groep (potentiële) financiers. Ook moet men zicht hebben op de dynamiek in de doelgroep.

Voor het Programma Professionalisering zal de vorming van een dergelijke groep overwogen moeten worden, die zich onder meer bezig houdt met:

- *monitoring van de buitenwereld (imago van de sector, kansen en bedreigingen voor NME);*
- *monitoring van het professionaliseringsproces in de sector (identiteit van de sector, sterke en zwakke kanten, resultaten);*
- *coördinatie van het aanbod;*
- *interne en externe communicatie.*

Het is aan te bevelen deze groep te doen begeleiden, zodat sprake is van een vorm van procescoördinatie.

Wat en waarmee

5. Het feit dat de sector zijn monopolie op NME kwijt is en dat er andere financiers en uitvoerders in de markt zijn gekomen brengt de noodzaak tot samenwerking met zich mee, tenminste met opdrachtgevers.

Voor het Programma betekent dit de noodzaak voor het ontwikkelen van kennis en kunde in dergelijke samenwerking en in het opereren in een vrije markt.

6. De 'buitenwereld' is van oordeel dat er een relatieve verschuiving van NME nodig is in de richting van het participatie-motief.

Hieruit komt een behoefte voort om op dit vlak een professionaliseringsimpuls op te zetten.

7. Met name de nationale overheden hechten sterk aan integratie van NME in andere sectoren: volwasseneneducatie, lokale overheden/bestuurders, vrouwen- en jongerenorganisaties, werkgevers- en werknemerskringen e.d.

Hierdoor ontstaan kansen, maar ook is het risico aanwezig dat NME eigen concurrenten moet gaan opleiden.

De samenwerkingsaspecten die verband houden met de gewenste integratie vormen een belangrijk issue voor het Programma Professionalisering.

8. Uit het voorgaande komt een aantal thema's voort voor het Programma Professionalisering.

Het Programma Professionalisering zal qua inhoud vooral de volgende elementen moeten omvatten:

- *marktgericht opereren (extern gericht);*
- *bedrijfsmatig werken (intern gericht);*
- *leren samenwerken: opdoen van proces-vaardigheden en oefenen;*
- *kennisvermeerdering en vaardigheidstraining in interactiviteit, participatie, beleid in co-productie;*
- *kennis en vaardigheden opdoen op het vlak van duurzaamheid, LA21, de mondiale dimensie.*

9. *Het is noodzakelijk voorzieningen te treffen voor het ontwikkelen, toegankelijk maken en communiceren van wetenschappelijke kennis en ervaringskennis betreffende NME.*

Een vorm van interactieve uitwisseling is nodig, waarvan de contouren nader dienen te worden uitgewerkt.

Het wetenschappelijk niveau van NME kan in elk geval verhoogd worden door de instelling van een bijzonder hoogleraarschap. De leeropdracht daarvan moet aansluiten bij de inhoudelijke trend die in punt 6 hierboven is aangegeven.

10. Nader zal moeten worden gezien hoe de 'tweede manier van professionaliseren' (vanuit de praktijk, zie Hoofdstuk 3.6.) operationeel gemaakt kan worden.

Het gaat daarbij om het ondersteunen en professionaliseren van lokale NME-diensten en professionals op basis van hun actieve deelname in omvangrijke landelijke projecten. Deze praktische leerweg kan operationeel gemaakt worden wanneer de betrokken projecten daartoe gefaciliteerd worden.

Het valt te overwegen om één of meer omvangrijke, lopende projecten te belasten met een expliciete opdracht om aan professionalisering te werken. Dergelijke projecten lijken reeds beschikbaar te zijn.

Geraadpleegde Literatuur

Andersen, E.S., e.a., (1994): *Doeltreffend Projectmanagement*. Rotterdam: Coopers & Lybrand Management Consultants.

Bie, M. van der, M.J. Verdonk (1994): *Rol van Milieu Educatieve Centra in lokaal en regionaal milieubeleid*. Utrecht: SME MilieuAdviseurs.

Bie, M. van der, M.J. Verdonk (1995): *Rol van Milieu Educatieve Centra in lokaal en regionaal milieubeleid: verslag van de werkconferentie*. Utrecht: SME MilieuAdviseurs.

Damoiseaux, V., H.T. van der Molen, G.J. Kok (1993): *Gezondheidsvoorlichting en gedragsverandering*. Assen: Van Gorcum ; Heerlen : Open Universiteit.

Dirx, J. (1996): *De Extra Impuls aan het werk: het programma professionalisering*. In: Muurpapier, juni 1996.

BVE Procescoördinatie (1992): *Het bord is nog lang niet vol geschreven: advies over de toekenning van de vernieuwingsfaciliteiten voor het secundair beroepsonderwijs en het dag/avondonderwijs in het cursusjaar 1992/1993*.

In: bve informatie 1992 07 (sept.): 3-24.

BVE Procescoördinatie (1993): *Naar een perspectievolle uitgangspositie voor rocvorming, adviesplannen van spreiding en situering vavo en bbo*.

In: bve informatie 1993 (febr.): 3-29.

BVE Procescoördinatie (1993): *Kernpuntennotitie bve*.

In: bve informatie 1993 13 (mei): 3-25.

BVE Procescoördinatie (1993): *Delen van het geheel: vernieuwingsplan bve 1993/1994*.

In: bve informatie 1993 15 (aug.): 4-34.

BVE Procescoördinatie (1995): *Plan van aanpak professionalisering educatie*.

In: bve informatie 1995 32 (juli): 4-35.

BVE Procescoördinatie (1996): *Activiteitenprogramma 1996/1997*.

In: bve informatie 1996 38 (mei): 4-12.

BVE Procescoördinatie (1996): *Plan van aanpak 'Projecten professionalisering educatie 1996/1997*. In: bve informatie 1996 39 (juli): 18-25.

Christelijk Pedagogisch Studiecentrum (1996): *Perspectief in scholen: innovatieplan voortgezet onderwijs 1996-2001*. Hoevelaken: Christelijk Pedagogisch Studiecentrum. ISBN 90-6508-326-x

Delden, P. van (1996): *Professionele organisaties: vernieuwen onder druk*. Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Contact. ISBN 90-2540-709-9.

Driel, W. van, G. Molleman, J. Keijzers (1995): *Toelichting Preffi 1.0: toelichting op het preventie effectiviteits-instrument (preffi) 1.0*. Woerden: Landelijk Centrum GVO.

Duren, A. van, M. van Manen (1995): *Integraal veranderingsmanagement*. Assen: Van Gorcum. ISBN 90-2322-674-7

Harten, F. van (1980): *Organisatie en leidinggeven in de maatschappelijke dienstverlening*. Alphen aan den Rijn: Samsom Uitgeverij. ISBN 90-1402-825-3

Informatie- en KennisCentrum (1994): project *Communicatie bij beleidsvorming*. Wageningen: Informatie- en KennisCentrum

Wielinga, H.E. *De rol van de overheid: vijf opties voor het kiezen van positie in de voorbereiding van beleid: deelrapport 1*.

Termeer, C.J.A.M., M.J.G. van Eeten. *Communicatie in beleidsnetwerken: een literatuurstudie: deelrapport 2*.

Cox, D.O., F. Flapper (1994): *Investeren in communicatie: communicatie bij beleidsvorming in drie praktijk gevallen: deelrapport 3*.

Koeleman, H. (1995): *Interne communicatie als managementinstrument: strategieën, achtergronden, middelen*. Houten/Diegem: Bohn Stafleu Van Loghum. ISBN 90-3131-932-5.

Marinus, H., J. Bal (1996): *Concept-evaluatiekader NME Extra Impuls*. Leiden, Research voor Beleid bv.

Ministerie van Economische Zaken (1993): *Professionaliseringsindicator toeristisch-recreatieve bedrijfstak*. Den Haag: Ministerie van Economische Zaken.

Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij (1994): *Sturing op maat: een andere benadering van milieu-problemen in de land- en tuinbouw*. Den Haag: Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij.

Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer (1996): *Milieubeleid van onderaf gezien*. Den Haag: Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer.

Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer (1996): *Sturingsconcepties en instrumenten in het milieubeleid: op zoek naar vormen van co-productie*. Den Haag: Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer.

Ministerie van Verkeer en Waterstaat (1995): *Recht doen aan inspraak*. Den Haag: Ministerie van Verkeer en Waterstaat.

Nathans, H. (1995): *Adviseren als tweede beroep: resultaat bereiken als adviseur*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen. ISBN 90-2672-244-3.

Nies, H. (1994): *Innovatie in de ouderenzorg: een methodische leidraad tot zorgvernieuwing*. Houten/Zaventem: Bohn Stafleu Van Loghum. ISBN 90-3131-934-1

Nies, H., S. Kollaard (1994): *De praktijk van vernieuwingswerk in de ouderenzorg*. Houten/Zaventem: Bohn Stafleu Van Loghum. ISBN 90-3131-937-6

NIGZ (1996): *De identiteit van het NIGZ: kernpunten beleidsplan 1996-1999*. Woerden: NIGZ.

NVPG (1994): *Trendonderzoek 1994*. Woerden: Nederlandse Vereniging voor Preventie en GVO.

Ofman, Daniel D. (1995): *Bezieling en kwaliteit in organisaties*. Cothen: Servire. ISBN 90-6325-491-1

Poucke, A.B.M. van, H.E. van Wijk: *Besturing van professionele organisaties: van praktijk naar onderneming*. Assen: Van Gorcum/Stichting Management Studies (SMS).

Project Innovatie Ouderenzorg: *Project-plan PIO-verzorgingshuizen*. Utrecht: Nationale Ziekenhuisraad.

Raad voor het Natuurbeheer (1996): *NME: een schone toekomst tegemoet?: advies inzake beleid natuur- en milieu-educatie na 2000*. Utrecht: Raad voor het Natuurbeheer.

Roes, B. (red.), G. van der West, M. van der Bie, B. Taverne (1996): *Praktijkboek Lokale Agenda 21*. Den Haag: Vereniging van Nederlandse Gemeenten.

Saan, J.A.M., W. de Regt, G.R.M. Molleman (1995): *Beroepsprofiel 1995-1997*. Harderwijk: Nederlandse Vereniging voor Preventie en GVO.

Saan, J.A.M. (1996): *Plan postdoctoraal onderwijs gezondheid en gedrag van de Netherlands School of Public Health*. Woerden: NIGZ.

Stokking, K., e.a., (1995): *Evaluating activities in environmental education: a helping hand*. Utrecht: ISOR/Onderwijsonderzoek.

Tonnaer, M. (1995): *Een beeld van educatie*. Bunnik: BVE Procescoördinatie, afdeling communicatie en voorlichting.

Wijchers, L.T.R., L.A.F.M. Kerklaan, W.F.G. Mastenbroek (1992): *Kwaliteitsmanagement in de dienstverlening: continue resultaatverbetering als managementstijl*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen. ISBN 90-2671-792-x

Bijlage 1: Respondenten

De met @@ aangegeven personen zijn respondent geweest voor het vergelijkend onderzoek in andere sectoren (Hoofdstuk 3).

Alle andere respondenten hebben meegewerkt aan het onderzoek onder voor NME belangrijke gesprekspartners (Hoofdstuk 2).

Respondenten

ANWB	dhr. Engelsman
BVE Procescoördinatie	mw. Brinkman,
	dhr. Bremer @@
Coopers & Lybrand Management Consultants	dhr. Groeneveld
Gemeente Den Haag	dhr. Kuijper
Instituut Midden- en Kleinbedrijf	dhr. Lejeune
Instituut Toegepaste Voorlichtingskunde	dhr. Van Woerkum
Interprovinciaal Overleg IPO	dhr. Feenstra
IUCN	dhr. Hesselink
MEGA Energiebedrijf Limburg	dhr. Bootz
Ministerie van LNV	dhr. Van de Klundert,
	dhr. Huitzing
Ministerie van V&W	dhr. Mobach
Ministerie van VROM	mw. Maasdamme,
	dhr. Van Kempen
NIGZ Nat. Inst. Gezondheidsbevordering en Ziektepreventie	dhr. Saan @@
Noordervliet & Winninghof Leo Burnett	dhr. Noordervliet
NOVEM	mw. Ackermans
Podium	dhr. Hennekes
Procesmanagement Voortgezet Onderwijs	mw. Nijman,
	dhr. Veenstra
Staatsbosbeheer	dhr. Winterman, dhr. Kuiper
Veilig Verkeer Nederland	dhr. Van Geffen
VNG	dhr. Roes
Waterschap Regge en Dinkel	dhr. Erkelens
Zorg Consult Nederland	dhr. Van de Werf @@

Bijlage 2: Verslag in trefwoorden van de interviews

De verslagen van de interviews met alle respondenten zijn gescreend op relevante uitspraken. Op basis hiervan is de tekst van Hoofdstuk 2 gecomponeerd. De geselecteerde citaten worden hieronder, onder een aantal kopjes, weergegeven.

1. Doel en inhouden van NME

Link leggen tussen natuur, milieu, gezondheid
NME is het hart van milieubeleid
Wederzijds respect ontwikkelen tussen milieubranche en bedrijfsleven
Beïnvloeden van de WIL van ondernemers is essentieel
Spanning binnen NME (-ers) tussen missionaris en marketeer oplossen
Momenteel is er te zwaar accent op pedagogiek, te weinig op interactiviteit
Aanwakkeren maatschappelijke betrokkenheid bij (beslissingsprocessen rond) milieu
Conditie scheppen voor betrokkenheid
NME is een langere-termijn aangelegenheid qua inhoud en aanpak
Gedragbeïnvloeding is de kern (mensen in staat stellen om daartoe keuzes te maken)
Impuls nodig in gedragsdimensie
NME is (miskend) onderdeel van communicatierange
Procesgeoriënteerd werken moet meer nadruk krijgen
NME is instrument t.b.v. maatschappelijk proces
Burger betrekken: Daar doe ik aan mee!
NME = waardencommunicatie
Van onderwijzen naar leren
Aansluiten bij andere waarden
Aansluiten bij nieuwe golf in milieubeleid
Structureel de awareness vasthouden, met overheid samen: implementatie
NME is wezenlijk voor implementatie van milieubeleid
Dichtbij de mensen blijven
NME draagt bij aan interactieve beleidsvorming
NME ophangen aan beleidslevencyclus

2. Doelgroepen en methodieken van NME

Sluit aan bij terminologie (m.n. profit, omzet en kostenreductie) van bedrijfsleven
Invlechten in bedrijfsissues
Nieuwe golf nodig, andere doelgroepen
Vanuit onderwijs verbreden
Burgers betrekken bij beleid

Aansluiten bij wensen van het onderwijs
Accent verleggen naar gedrag van groepen mensen en interacties
Mensen helpen bij maatschappelijke processen
Essentieel is integratie
Huidige kerncapaciteit 'methodieken' beter verkopen i.p.v. inhoud
Inzetten op de proceskant

3. Positie ten opzichte van beleid en opdrachtgevers

Denken in termen van stakeholders
NME staat te los van beleid, meer inbedding in structuren nodig
Aansluiten bij markt (doelgroepen en beleid/geld)
Positie in provincies staat niet ter discussie
Veel sterkere binding met beleid nodig
Actuele imago slecht, vaag, onbereikbaar
Hoogtepunt is over, nieuwe impuls nodig
Er is te grote kloof tussen ondernemers en sector NME
Bruggenbouwers nodig tussen sectoren milieu en ondernemend Nederland
Monopolistengedrag afleren, de klant centraal stellen
Oriëntatie op de markt
Actuele imago is slecht
Wat nodig is: Communicatie > Beleid i.p.v. omgekeerd
NME draagt bij aan andere invulling van democratie
Integratie in maatschappelijke sectoren en beleid
Positioneren als communicatiediscipline, m.n. implementatie van milieubeleid
Werken aan corporate citizenship
Huidige beeld niet goed
Resultaten zijn niet zichtbaar
Geen structurele positie t.o.v. klanten (continuïteit)
Autonome vraag begint te ontstaan
Natuur = nutsfunctie
Inbedding in cultuur en economie
Negatief imago belemmert effectieve coalities
Educatie = communicatie voor gedrag, conflictoplossing, besluitvorming e.d.
Samenwerking en van daaruit inbedding
NME moet kanalen en methoden bieden voor strategie van overheden
Probleem is: de markt is niet helder gearticuleerd
Positioneren als uitvoerder sociaal instrumentarium
Meetbaarheid vergroten
Incorporatie van inhoud en plek van NME in de samenleving, bv kerken
Lage status omzetten, keuzes maken
Makelaarsfunctie

4. Resultaten en monitoring

Accent verleggen naar gedragsbeïnvloeding
Gedragspatroon van mensen moet beïnvloed
Grote vraag nu is: wat blijft er hangen?
Doorlooptijd max 4 jaar = beleidscyclus ook in bedrijven
Slag maken naar handelen van nog-niet geïnvolveerden
Aansturen op participatie, meedenken
Typering jaren 70, 80, 90, waar posities van NME mee samenhangen:

- Jaren 70: Natuur- en milieudenken gericht op maatschappij met als inzet de verandering van productie en consumptie; de cultuur moest anders.
- Jaren 80: Pragmatischer. Voetje voor voetje de problemen meester worden. Glasbakken, afval, zwerfvuilacties.
- Jaren 90: Betrokkenheid is het nieuwe begrip, in het doen van alle dag. Bij reële beslissingen: milieu betrekken bij besluitvorming over verbouwingen.

Maakt NME verwachtingen wel waar?
Meetbaarheid van inhoud bevorderen
Vermaatschappelijking van natuur en milieu
Eén programma voor onderwijs, dus bundeling
Resultaten in de etalage zetten
Meetbaar maken van resultaten
Men redeneert vanuit taak in plaats van vanuit resultaat
Marktconform optreden
Inspelen op open planprocedures
Van teaching naar learning
Kleine stapjes zijn OK, als mensen het maar zelf doen
Van onderwijzen naar leren

7. Organisatie, concurrentie en management

Competenties boven-provinciaal bundelen
Eisen stellen aan vrijwilligers, professional is teamleider
Professionalisering dus ook van de vrijwilligers
Duidelijker verantwoording afleggen van input en opbrengst
Samenwerking tussen specialisten
Schaalvergroting en kostenverlaging
Lokaal dienstverlenend zijn voor landelijk, franchisenemers
Van binnenuit, maar tevens marktgericht kanalen bieden
Centrifugale krachten vermijden
Concurrentie vs samenwerking

Concurrentie is actueel, gevaar voor KT-aanpak
Specialisatie is nodig, terugtrekken op kerncompetenties
Tendering als middel om vooraf kwaliteit in te zekeren
Specialisme bekend maken als product voor communicatiebureaus
Wat is concurrentiepositie ten opzichte van Onderwijsbegeleidingsdiensten
Meerwaarde bieden ten opzichte van Infralab en verwante aanpakken/organisaties

9. Professionalisering

Wat zijn voorwaarden voor succes
Aanpak via de voorlopers
Infrastructuur benutten van bestaand aanbod
Geen infrastructuur voor NME-Professionalisering nodig
Professionalisering is geen doel op zich, maar onderdeel van heroriëntatie van de sector
Leren aan de praktijk
Bijzonder hoogleraarschap als tool voor marketing
Toekomstperspectief helder levert motivatie voor verandering
Meetbaarheid van beoogde resultaten (omzet, afspraken)
Start professionaliseringsproces met een mega Metaplan-sessie
Stuur op proces en niet op inhoud
Taalgebruik van je doelgroepen en klanten kennen
Bezielend ideaal nodig (en pas dan institutionalisering)
Informatievoorziening deugt niet
Aansluiten bij communicatiegeneralisten van doelgroep/partner-organisaties
Mensen moeten vak verstaan
NME = conglomeraat van taken; daarop professionalisering richten
Bedrijfsmatige aanpak
Wat is het vak, wat zijn de beroepen
Franchise-aanpak
Betere kennisbenutting
Goede mensen op de goede plaats, verantwoording gebruik maatschappelijk geld
Organisatorisch vermogen laat te wensen over
Internet gebruiken
Langdurige relaties met opdrachtgevers opbouwen
Je positie en relaties kennen
Werken aan scherpe afspraken en die ook uitvoeren
Taal opdrachtgever spreken
Basiskwaliteit zou plezierig zijn, variatie is te groot
Ken uw omgeving, relativeer die, sluit aan bij wat er is
Geen zware beroepscode, wel kanaal ten behoeve van bestaande kennis en kunde
Commercie, bedrijfsmatig werken, communicatie zijn issues voor professionalisering
Bedrijfssturingssystemen, kwaliteitsrapporten, doeltypen voor NME inzetten

Samenwerking en partnerships aanleren i.p.v. competenties
Leren vanuit de praktijk

Sterk kwaliteitsbesef bij de profs is nodig
Maatstaven veranderen, effectmeting, herpositioneren
Nieuwe prioriteiten stellen
Leerstoel nuttig
Strategische positionering, kerncompetenties en product-marktcombinaties vormen kern van professionaliseringsimpuls
Nulmeting nodig
Zelf genererend werken, cycli aanslingeren, criteria bepalen
Branche-organisatie is secundair
Vakblad is van belang voor zelf-educatieproces
Nazorg inbouwen
Zelf managen van programma
Probleemherkenning nodig
Wie zijn de profs?
Open houding van zelfstandige profs die hun professie actief uitdragen
Leren luisteren
Vraagzijde in kaart brengen
Vaardigheid als product in de markt te zetten
Denken in termen van merken, concepten en licenties
Projecten met langere doorlooptijd > leren uit praktijk
Leerstoel als marketing-middel
Geen echte NME-opleiding nodig
Zelf-evaluatieinstrumenten zoals die van PMVO en NVPG
Leerproces: er is al veel kennis voorhanden, het gaat om de organisatie daarvan
Komt er een vorm van procesmanagement?

Bijlage 3: Verslag literatuuronderzoek

1. Inleiding

Voor het project 'Professionalisering NME' is een inventarisatie gemaakt van literatuur en cursussen die ten doel hebben bij te dragen aan de professionalisering van lokale en regionale NME-diensten. Naar aanleiding van het literatuuronderzoek en het onderzoek naar de manier waarop bij vergelijkbare branches de professionalisering geregeld is zou een antwoord gegeven kunnen worden op de vraag welke criteria nodig zijn om te oordelen of NME een professionele discipline is ten behoeve van opvoeding en beleid.

Voor het vinden van literatuur en cursussen zijn enkele organisaties en databanken geraadpleegd.

2. Onderzoeksvraag

Welke literatuur en welk cursusaanbod zijn op dit moment beschikbaar die expliciet ten doel hebben om gestructureerd bij te dragen aan professionalisering van lokale en regionale NME-diensten. Door middel van deskwerk is in kaart gebracht wat op dit moment het aanbod is.

3. Verantwoording

Stramien voor verwerking van de informatie

De inventarisatie bestaat uit twee onderdelen. Het eerste onderdeel is een matrix waarin in het kort de aard van de activiteiten genoemd die in de literatuur gevonden zijn en op welk niveau deze zich afspelen. Het cijfer tussen ronde haken verwijst naar de bijbehorende publicatie in het literatuuroverzicht.

Het tweede onderdeel is een geannoteerd overzicht van de gebruikte literatuur.

Bij de inventarisatie is bekeken hoe de activiteiten passen binnen de twee coördinaten:

1. het niveau:
 - landelijk
 - provinciaal
 - regionaal/lokaal
2. aard van de activiteit:
 - strategisch = visie, programma- en projectvoorbereiding
 - management/operationeel = werkplannen, programma- en projectuitvoering
 - uitvoerend = de directe overdracht naar eindgebruiker of intermediair

Geraadpleegde instellingen en bronnen

De volgende instellingen zijn telefonisch benaderd:

- ISOR (Utrecht)
- IKC (Wageningen)
- IVN (Amsterdam)
- Hogeschool IJsselland (Deventer)
- Stichting Veldwerk Nederland
- SME MilieuAdviseurs

De volgende bronnen zijn geraadpleegd

- databank SME MilieuAdviseurs
- databank Milnet
- Educatiebank CMV
- PICA
- Agralin (Landbouwuniversiteit Wageningen)
- databank Milieu (Ministerie VROM)
- Koninklijke Bibliotheek
- Internet

Trefwoorden

De trefwoorden die gebruikt zijn bij het vinden van literatuur zijn:

natuur- en milieu-educatie

in combinatie met professionalisering/kwaliteitszorg/management/beleid

Matrix voor het plaatsen van professionaliseringsprojecten voor NME		Aard van de activiteit		
		Strategisch	Operationeel	Uitvoerend
niveau:	Landelijk	* doelgroepspecifieke projecten (2)(5) * thematische projecten (2) * onderzoek naar informatie- en documentatiefunctie (9) - beleid - opzet - comm. strategie - financiën * groei communicatie-advies-bureaus (3) * ondersteuning bezoekerscentra door eventueel op te zetten servicebureau (onderzoek) (11) * Platformmodel (17) - afstemming departementale programmering NME (17)(18) - afstemming andere overheden/nme-organisaties - beleidsontwikkeling (17) - ontwikkeling criteria voor	* ontwikkelen methoden voor evaluatie door NME-organisaties en medewerkers (10)(23) * vertalen van kennis en reflectie (12) * opstellen marketingplan (14) * opstellen communicatieplan (14) * efficiënter werken (14) * uitwisselingsprogramma's buitenland (14) * actief relatiebeheer (14) * deskundigheidsbevordering (14)(23) (31) * vaststelling meerjarenfinanciering met onderscheid activiteiten- en managementbudget (18) * vaststelling jaarplan (18) * opstellen criteria voor projectvoorstellen (18) * evaluatie + rapportage (18) * monitoring (23)	* staffunctie (17) is informatiepunt NME - waarborgen kwaliteit - meting effecten in-spanningen - ontsluiting nme-informatie - bijdrage professionalisering van het veld * kennisvermeerdering (21)(30) * informatiefunctie (21)(28)(29) (30)(31) * cursussen (23)(30)(31) - projectmatig werken - behoeften- en marktonderzoek - ontwikkeling lesmateriaal - innovatie, implementatie en begeleiding

SME MilieuAdviseurs

De Spiegel van Buiten: Verslag van een onderzoek ten behoeve van het
Programma Professionalisering NME; 29 januari 1997

Matrix voor het plaatsen van professionaliserings- projecten voor NME	Aard van de activiteit		
	Strategisch	Operationeel	Uitvoerend
Landelijk	* inhoudelijke vernieuwing en kwaliteitsverbetering (18) - Extra Impulsgelden - inbedding in meer maatschappelijke sectoren - betere toepassing van bestaande cq. ontwikkeling van nieuwe kennis en inzichten m.b.t. NME-methoden, -thema's en -programma's - professionalisering en ontkooking NME-werk - ontwikkeling NME door vernieuwende, sectoroverstijgende voorbeeldprojecten aansluitend bij actuele maatschappelijke thema's - samenwerking lokaal, regionaal, provinciaal en landelijk niveau		

SME MilieuAdviseurs

De Spiegel van Buiten: Verslag van een onderzoek ten behoeve van het
Programma Professionalisering NME; 29 januari 1997

Matrix voor het plaatsen van professionaliserings- projecten voor NME	Aard van de activiteit		
	Strategisch	Operationeel	Uitvoerend
Provinciaal	* beleidsadvisering (3) * networkbuilding (3)(16) * ontwikkeling expertise doelgroep per consulentenschap (3) * projectaanpak (7) * plannen en organiseren (7) * subsidie-aanvraag afwickelen (7) * beleidsplan (7) * financiële situatie (7) * koersbepaling m.b.t. werk (7) * afbakening taken (8) * ontwikkeling ondersteuningsstructuur (8) * makelaarsfunctie (8) * strategiebepaling met inbreng eigen expertise (8) * samenwerking (16) * doelgroepenverbreding (16) * regionalisering takenpakket (16) * aandacht nieuwe beleidsterreinen	* deskundigheidsbevordering (3)(16) * advisering uitvoerders NME (3)(16) * ondersteuning plaatselijke IVN-afd. met financiële en salarisadministratie, personeelszaken, accountancy en drukwerk (3) * scholingstraject voor consulent schappen ontwikkelen om marktgericht te werken (3) * opstellen kwaliteitscriteria waaraan schoolondersteuner moet voldoen (4) * evaluatie (4) * nazorg (4) * beleidsplan 1996/2000 (3) - uitwisseling producten en ervaring * gelijkschakelen consulentenschappen in werkwijze (3) * ontwikkeling gezamenlijke projecten + activiteiten (3) * stellen kwaliteitseisen aan producten	* kadervorming plaatselijke IVN-afdelingen (3) * deskundigheidsbevordering plaatselijke IVN-afdelingen (3)(16) * ondersteuning (3) * informeren (3)(5)(16) * maatwerk advisering plaatselijke IVN-afdelingen (3) * kwaliteitseisen stellen aan vrijwilligers in verband met NME-product (cursussen, excursies, etc.) (3) * faciliterend (16)

Matrix voor het plaatsen van professionaliseringsprojecten voor NME	Aard van de activiteit		
	Strategisch	Operationeel	Uitvoerend
Lokaal/regionaal	* networkbuilding (1)(2)(5)(15)(16)(20)(23) * samenwerking (1)(5)(19)(20)(21)(22)(23) * technische expertise (1)(15) * inhoudelijke expertise (1) * efficiency Den Haag (5) * opzetten bedrijfsmatig werken Den Haag (5) * afbakening taakgebieden (16)(22) * positieversterking (16) * image-verbetering (16) * pr-strategie (16) * doelgroepenverbreding (19)(20) * beleidsbepaling (19)(22) * kwaliteitsdefiniëring (19) * monitoring bereik scholen (19) * stimulering buitenschoolse groepen (19) * fondswerving (19)	* aanstellen contactambtenaar (1)(5)(21) * deskundigheidsbevordering (2)(5)(6)(8)(15)(20) * creëren overlegplatforms (2)(5) * specialisatie (6) * ontwikkeling instrumenten voor efficiency (13) * ontwikkelen standaard voor kwaliteitsbewaking (13) * regionalisering takenpakket (19)(20) * makelaarsfunctie (20) * evaluatie (22) * signalering/erkenning gemeenten (22)	* buurtactiviteiten (1)(30) * omgevingsonderzoek (1) * ondersteuning doelgroepen (2) * grotere rol NME-centra dan OBD's door leveren praktische informatie en doe-materiaal (6) * professionele begeleiding vrijwilligers (13) * samenwerking NME-organisatie en lokale SAD (13) * faciliterend (19)(20) * informatiepunt (20) * ontwikkeling lesmateriaal, lessen en cursussen (19)(20)(21) (30) * ondersteuning door gemeenten (21)

SME MilieuAdviseurs

De Spiegel van Buiten: Verslag van een onderzoek ten behoeve van het
Programma Professionalisering NME; 29 januari 1997

Literatuuroverzicht

(1)

Natuur- en milieu-educatie in het onderwijs en het milieubeleid : conclusies en ervaringen naar aanleiding van een serie provinciale conferenties. Projectmanagement Natuur- en Milieu-Educatie, Utrecht, 1995.

In 1994 organiseerden de Projectbureau's NME voor primair en voortgezet onderwijs een reeks provinciale conferenties waarbij lokaal bestuur en onderwijs elkaar ontmoetten. Doel was te komen tot een inventarisatie van ideeën en praktijkvoorbeelden van samenwerking op milieu-educatief gebied. In dit verslag worden de conclusies beschreven die naar aanleiding van de ervaringen tijdens deze conferenties zijn geformuleerd. Hierin wordt onder andere de rol van leerlingen, van ambtenaren, van overheidsbestuurders en van intermediairen besproken.

VP: SME

(2)

Kaderplan gemeentelijke milieubeleid, VNG, Den Haag, losbladig.

In het Kaderplan wordt aandacht besteed aan NME waarin gemeenten een beleidsverantwoordelijkheid op zich nemen. De rol van de gemeente kan zijn: motor, deelnemer, facilitator van NME. De reikwijdte van NME is zich steeds meer aan het ontwikkelen van lager en middelbaar onderwijs naar andere doelgroepen zoals: huishoudens, bedrijven en maatschappelijke organisaties.

VP: SME 90.2

(3)

Beleidsplan 1996-2000 sector provinciale consulentenschappen NME. IVN, Amsterdam, 1995

Beschrijving van het beleid voor het stroomlijnen en versterken van de interne organisatie van de sector provinciale consulentenschappen NME binnen het IVN.

VP: SME organisaties IVN

(4)

Interne evaluatie van het MOS-project: de begeleiding van en samenwerking met NME-diensten en Onderwijsbegeleidingsdienst in het project Milieuzorg op School. Consulentenschap Natuur- en Milieu-Educatie Zuid-Holland, 1996.

Beschrijving van een onderzoek naar de ondersteuning van NME-diensten en Onderwijsbegeleidingsdienst.

De uitkomsten van dit onderzoek worden gebruikt bij de opzet van volgende ontwikkelprojecten voor NME-diensten.

VP: SME 10.4

(5)

Praktijkboek gemeenten milieubeleid en onderwijs: overheid en onderwijs werken samen aan een duurzame toekomst. BV Bureau SME, Nijmegen, 1995.

Beschrijving van een aantal voorbeelden van samenwerkingsmogelijkheden tussen gemeenten en het onderwijs rond natuur- en milieubeleid.

VP: SME 90.4

(6)

De ontwikkeling van natuur- en milieu-educatie: een indruk van binnenuit. ISOR, Utrecht, 1995.

Beschrijving van de evaluatie van het invoeringsproces van NME in het primair en voortgezet onderwijs. Aan medewerkers van gesubsidieerde NME-projecten in de onderwijsondersteuningsstructuur en aan directeuren en onderwijsgevers van scholen is gevraagd wat ze van NME vinden. Daarnaast is ingegaan op wat ze kunnen doen met de bestaande delen, middelen, netwerken en activiteiten op dat gebied.

(7)

Jaarverslag 1995. Consulentenschap NME Zeeland, Middelburg, 1996.

Beschrijving van de werkzaamheden van het Consulentenschap NME Zeeland in het jaar 1995. Belangrijke aandachtspunten zijn: positionering en kerntaken, kadervorming, netwerkontwikkeling, inbouw en beleidsadvisering.

VP: SME organisatie CNME Zeeland

(8)

Werkplan 1996. CNME Zuid-Holland, Rotterdam, 1995.

Beschrijving van de werkzaamheden voor het jaar 1996.

VP: SME organisatie CNME Zuid-Holland

(9)

Advies Informatie- en documentatiefunctie NME. SME MilieuAdviseurs, Utrecht, 1993.

Onderzoek naar huidige situatie met betrekking tot de informatie- en documentatievoorziening NME in Nederland en naar de wijze waarop een toekomstige informatiefunctie NME gestalte kan krijgen. Als uitgangspunt wordt daaraan meegegeven dat een toekomstige functie zowel voldoet aan de wens tot professionalisering van bestaande voorzieningen, als aan de wens tot verbreding en verdieping van de informatievoorziening op NME-gebied.

VP: SME 93-11

(10)

Natuur- en milieu-educatie: tussen vraag en aanbod. Een overzicht van sociaal-wetenschappelijk NME onderzoek 1993 in Nederland. IKC Wageningen, 1994.

Beschrijving van een onderzoek naar Evaluatiemethoden voor natuur- en milieu-educatie. Uitgevoerd door: K.M. Stokking, L. van Zoelen, L. van Aert en R. Young (ISOR).

Onderzoek heeft tot doel methoden te ontwikkelen waarmee NME-activiteiten kunnen worden geëvalueerd door de NME-organisatie en de medewerkers zelf. Het betreft hier de ontwikkeling van de benodigde instrumenten en procedures voor een instelling voor NME: de lokatie Apeldoorn van de Stichting Veldwerk Nederland.

VP: SME 10.4

(11)

Beschrijving van een onderzoek naar een Plan van aanpak voor de ontwikkeling van een service bureau voor bezoekerscentra in Nederland. Uitgevoerd door: J.S.G. van den Heuvel, L. Steentjes, J. Bakker (Bureau SME bv).

Onderzoek naar de haalbaarheid en de wenselijke vorm van een te realiseren netwerk van bezoekerscentra voor educatie en voorlichting over natuur, alsmede naar de functie/wenselijkheid van een op te richten servicebureau dat de bedoelde centra op een breed terrein ondersteunt. Op deze manier wordt voorlichting en NME in bezoekerscentra meer planmatig en doelgericht aangepakt een efficiënt gebruik gemaakt van informatieve en educatieve faciliteiten. Hierdoor ontstaat kwaliteitsverbetering van producten door uitwisseling van ideeën en ervaringen en efficiencyverbetering.

(12)

Kennisbenutting in de natuur- en milieu-educatie: een probleem? IKC, Wageningen, 1994.

Verslag van een workshop waarin een analyse wordt gemaakt van de achterliggende problemen van het geringe gebruik van onderzoeksresultaten in de NME-praktijk.

Een gemeenschappelijke conclusie is dat een betere afstemming van onderzoek op praktijkproblemen en een betere benutting van kennis georganiseerd moeten worden (deskundigheidsbevordering NME-sector).

VP: SME 10.4

(13)

NME werkt door: verslag van NME Conferentie Primair Onderwijs 25-26 november 1994. NME-conferentie Primair Onderwijs, Amsterdam, 1994.

Verslag van de studiedag over de voortzetting van het NME-project in primair onderwijs.

Tijdens de conferentie is een 'officiële' lijst gemaakt met conclusies en aanbevelingen waarin de overheid, de eigen organisatie en de overige partijen/samenwerkingspartners worden aangesproken.

VP: SME milieu-educatie

(14)

Jaarverslag 1995. Stichting Veldwerk Nederland, Apeldoorn/Orvelte, 1996.

Beschrijving van de werkzaamheden van de Stichting Veldwerk Nederland in het jaar 1995.

Door afbouw exploitatiesubsidie is Stichting Veldwerk Nederland commerciëler gaan werken. Het opstellen van een communicatie- en marketingplan heeft hieraan meegedragen. Daarnaast is er een actief relatiebeheer, worden contacten onderhouden met het buitenland, worden medewerkers begeleid in hun deskundigheidsbevordering, etc.

VP: SME organisaties

(15)

NME als dagelijks werk: conferentie 10 februari 1995, de Reehorst, Ede.

Tijdens deze conferentie voor docenten voortgezet onderwijs zijn aanbevelingen gedaan aan de overheid, schoolleiders en schoolbegeleiders om de komende jaren hun NME-stimuleringsbeleid te continueren.

VP: SME milieu-educatie

(16)

Zuidhollands overleg natuur- en milieueducatieve diensten. ZON, 1995.

Beschrijving van taken en werkwijze van het Zuidhollands overleg natuur- en milieueducatieve diensten.

ZON is als overleg van NME-diensten gestart door het Consulentschap Natuur- en Milieu-educatie in Zuid-Holland in 1986.

VP: SME organisaties

(17)

Interim-management NME : werkdocument 27 maart 1995. Twijnstra Gudde, Amersfoort, 1995.

Presentatie van een besturingsfilosofie die een impuls moet geven aan het NME-beleidsveld en ook een belangrijke bestuurlijke meerwaarde zal geven.

In de in dit stuk gepresenteerde tweesporen-structuur wordt niet alleen gewerkt met een spoor waarin programmering van de Extra Impuls-gelden centraal staat, maar ook wordt er een Platform-constructie geïntroduceerd. Daarin wordt gestalte gegeven aan de wens om te komen tot een efficiënte en effectieve afstemming en coördinatie tussen de zeven betrokken departementen en tussen/met de andere overheden en de betrokken NME-organisaties.

VP: SME 10.4

(18)

Beleidskader natuur- en milieu-educatie: uitvoeringsfase kaderplan NME 1996-2000.

Beschrijving van het beleid inzake de samenwerking met betrekking tot natuur- en milieu-educatie voor de jaren 1996-2000. Doel van de samenwerking is het versterken van de structurele inbedding van NME in het onderwijs en het ontwikkelen en implementeren van buitenschoolse NME.

VP: SME 90.2

(19)

Gelderse natuur- en milieu-educatiecentra : een inventarisatie van werkwijze en samenwerking.

Consulentschap Natuur en Milieu-educatie Gelderland, Arnhem, 1995.

Onderzoek naar de werkwijze en samenwerking van NME-centra in Gelderland. Het onderzoek had tot doel een bijdrage te leveren aan de optimalisering van de samenwerking tussen de tien NME-centra in Gelderland.

VP: SME organisaties

(20)

Rol van milieu-educatieve centra in lokaal en regionaal milieubeleid. SME MilieuAdviseurs, Utrecht, 1994.

Onderzoek naar de manier waarop milieu-educatieve centra nu functioneren en van de ontwikkelingen waarbij milieu-educatieve centra betrokken zijn.

VP: 90.1

(21)

Milieuvoorlichting en -educatie. Open Universiteit, Heerlen, 1991.

De module maakt deel uit van de studierichting Milieukunde van de Open Universiteit.

In de leereenheid 'Milieu-educatie in gemeente en onderwijs' staat de rol van de gemeente bij milieu-educatie voor jongeren centraal. De rol van gemeenten bestaat uit het stimuleren en ondersteunen van specifieke lokale activiteiten. In het eerste deel worden de begrippen milieu-educatie en voorlichting afgebakend. Tevens wordt ingegaan op de rol van milieu-educatie binnen gemeentelijk (voorlichtings)beleid. Vervolgens wordt dit toegespitst op het onderwijs als schakelgroep naar de doelgroep jongeren.

VP: SME 50.8

(22)

Handleiding milieucommunicatie voor gemeenten. SME MilieuAdviseurs, Utrecht, 1993.

Instrument voor gemeente-ambtenaren om een milieucommunicatie binnen de gemeente toe te passen. De handleiding biedt de mogelijkheid op verschillende niveaus toegepast te worden, al naar gelang de wensen en mogelijkheden van de gemeente. Daarnaast wordt getoond in hoeverre milieucommunicatie een geschikt instrument is, hoe doelgroepen gedefinieerd kunnen worden en welke communicatie-middelen ingezet kunnen worden.

VP: SME 90.5

(23)

Een goed begin is het halve werk: leerervaringen in het interdepartementale project (1991-1995) ter invoering van NME in het onderwijs: ISOR/Onderwijsonderzoek Universiteit Utrecht, Utrecht, 1996.

Beschrijving van de opzet, het verloop en de resultaten van het NME-project dat tot doel heeft te komen tot structurele inbedding van NME in het onderwijs.

VP: SME 10.4

(24)

Gerichte overdracht van professionele know-how. ISOR/Onderwijsonderzoek Universiteit Utrecht, Utrecht, 1996.

Subsidie-aanvraag voor een project dat zich richt op ontwikkeling, vernieuwing en kwaliteitsverbetering van drie te onderscheiden onderdelen van het NME-werk: de NME-praktijk, de ondersteuning daarvan en de evaluatie van beide.

(25)

Telefonisch gesprek met B. de Vries, docent aan de Hogeschool IJsseland, 1996.

Milieukunde opleiding leidt niet op tot uitvoerend (dit doen Pabo's -> lesgeven).

NME wordt steeds meer ingebed in het milieubeleid. Deze relatie wordt steeds nauwer.

NME wordt daardoor meer gezien als strategisch instrument.

Er is nu nog een afstudeerrichting milieucommunicatie met als onderdeel NME. Deze wordt volgend jaar opgeheven en ingebed in de hele opleiding milieukunde. Dit omdat milieucommunicatie steeds meer een procesinstrument wordt en daardoor zwaarder verankerd dient te zijn in de hele opleiding.

(26)

Cursus Besturen en organiseren. Voor informatie: Geert van de Poelgeest, 015-2610048.

Cursus waarin geleerd wordt hoe iedereen zijn verantwoordelijkheden en bevoegdheden weet. Hoe je van je fouten kunt leren. Resultaat van de cursus is dat door dit overzicht een stuk duidelijkheid ontstaat waardoor besturen en organiseren veel minder tijd in beslag neemt. Er hoeft niet meer opnieuw gesproken te worden over bevoegdheden, verantwoordelijkheden en routinezaken.

(27)

Brochure 'Geld verwerven voor NME'. IVN-CNME Groningen, Groningen, 1996.

In de brochure wordt ingegaan op de mogelijkheden om educatieve activiteiten over natuur en milieu te financieren.

(28)

Landelijk informatiepunt natuur- en milieueducatie. IVN, Amsterdam.

Voor ondersteuning bij natuur- en milieueducatieve activiteiten.

(29)

Commissie Wisselwerk. IVN, Amsterdam.

Commissie ter bevordering van de uitwisseling van kennis en vaardigheden in het NME-werkveld. De commissie concentreert zich op twee praktische activiteiten: zorg dragen voor artikelen in Muurpapier en de organisatie van een uitwisselingsdag.

(30)

Brochure Natuur- en milieu-cursussen. IVN, Amsterdam.

Informatie over de cursussen over natuur- en milieuonderwerpen die door de IVN-afdelingen georganiseerd worden.

(31)

Aanbod vanuit het IVN gericht op de professionalisering van lokale/regionale NME-diensten (beroepskrachten)

Overzicht van het gegeven aanbod:

- deskundigheidsbevordering: georganiseerd door Werkgroep van Schoolbiologen
- informierend: uitgeven van Muurpapier en Prikbord en Landelijk Informatiepunt NME (bibliotheek)
- coördinerend: provinciaal overleg van NME-werkers georganiseerd door het Provinciaal Consulentenschap NME
- uitgifte educatief materiaal