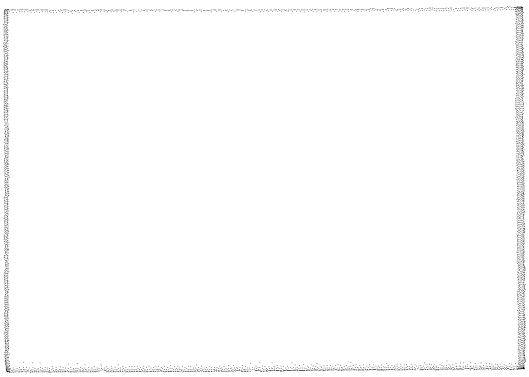
bureau **sme**



milieubeleidsadvisering



Plan van aanpak voor de ontwikkeling van een service bureau voor bezoekerscentra in Nederland

Nijmegen, 27 september 1993

bureau sme *milieubeleidsadvisering*

canisiussingel 26, nijmegen postbus 256, 6500 AG nijmegen
telefoon 080 22 39 38 telefax 080 24 19 71

Dit rapport is gedrukt op hoog volume, 100% chloorvrij gebleekt papier (TFC): biotop 3.
Niets uit dit werk mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, daaronder mede begrepen gehele of gedeeltelijke bewerking van het werk, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Bureau SME.

Inhoudsopgave

1. Inleiding 1
   - 1.1 Aanleiding voor het onderzoek 1
   - 1.2 Achtergrond 2
   - 1.3 Analyse van de huidige situatie 4
     - 1.3.1 Inventarisatie; knelpunten in de huidige situatie 4
     - 1.3.2 Analyse; haalbaarheid van en wensen met betrekking tot een netwerk/servicebureau . . . 5

2. Het servicebureau en de bezoekerscentra 7
   - 2.1 Relatie tussen het servicebureau en de bezoekerscentra . . . 7
   - 2.2 Beoogde effecten 8
   - 2.3 Taken servicebureau 9
   - 2.4 Organisatiestructuur servicebureau 10
   - 2.5 Netwerken van bezoekerscentra 13
   - 2.6 Het SB, bezoekerscentra en de overige NME-organisaties . 14
   - 2.7 Lid worden van het SB 15

3. Produkten 17

4. Programma voor 1994-1997 23

1. Inleiding

1.1 Aanleiding voor het onderzoek

In de nota Natuur- en Milieu-educatie (NME) (Tweede Kamer, 1987-1988, 20487, nrs. 1-2, pag. 29) wordt verwoord dat op basis van onderzoek naar het huidig functioneren van bezoekerscentra kan worden vastgesteld, dat een meer planmatige en doelgerichte aanpak van voorlichting en natuur- en milieu-educatie in deze centra gewenst is. Daarbij wordt opgemerkt dat er vooral behoefte is aan een koerswending in de richting van het optimaal gebruik van faciliteiten voor educatieve doeleinden.
Bezoekerscentra vervullen een belangrijke functie binnen de natuur- en milieu-educatie in Nederland, temeer gelet op het potentieel bereik dat de bezoekerscentra in Nederland hebben met een totaal aantal bezoekers van naar schatting 1,5 tot 2 miljoen per jaar.
Daarnaast wordt in het Nationaal Natuurbeleidsplan (NBP) een visie uitgedragen omtrent het realiseren van een ecologische hoofdstructuur (EHS) in Nederland. Bezoekerscentra die voorlichten over, en een educatief aanbod hebben met betrekking tot, de natuur binnen de ecologische hoofdstructuur[1], kunnen wellicht een belangwekkend en tot nu toe niet optimaal benut medium zijn om dat beleid uit te dragen. Bovendien kunnen bezoekerscentra een wezenlijke bijdrage leveren aan de gebiedsgerichte natuurbescherming.

Om voorlichting en natuur- en milieu-educatie in bezoekerscentra meer planmatig en doelgericht aan te pakken en efficiënt gebruik te maken van informatieve en educatieve faciliteiten, is een zekere mate van afstemming nodig: afstemming tussen bezoekerscentra onderling en afstemming tussen de organisaties die een aanbod verzorgen naar de bezoekerscentra. In beide opzichten is van een dergelijke afstemming op dit moment slechts zeer ten dele sprake.
De vraag is op welke wijze een gemeenschappelijke aanpak van de verschillende, verspreide centra een meerwaarde kan opleveren zodat het resultaat meer is dan de som der delen. Te denken valt aan een meerwaarde in de vorm van een kwaliteitsverbetering van produkten door uitwisseling van ideeën en ervaringen en efficiencyverbetering.
Daarnaast wordt in het Meerjarenprogramma Natuur en Landschap (1992) het belang van netwerk-ontwikkeling bij NME-centra onderstreept. Netwerken dragen in belangrijke mate bij aan zowel ondersteuning, als aan ontwikkeling en vernieuwing van NME.

Binnen de bezoekerscentra in Nederland nemen met name de bezoekerscentra in nationale parken en de door de Vereniging tot Behoud van Natuurmonumenten en Staatsbosbeheer geëxploiteerde centra, een belangrijke

[1] Natuur moet in dit kader breed worden gezien: het landschap, cultuurhistorie en milieuomstandigheden die van invloed zijn op de natuur worden hiertoe ook gerekend.

positie in. Daarnaast vervullen tal van bezoekerscentra die door andere organisaties worden geëxploiteerd, een belangrijke functie met betrekking tot informatie-overdracht naar en het creëren van betrokkenheid en bewustwording van het publiek bij de natuur.

Vanuit deze achtergrond heeft het Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij (LNV) (directie Natuur, Bos, Landschap en Fauna (NBLF)) Bureau SME uit Nijmegen gevraagd een onderzoek in te stellen naar de haalbaarheid en 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. Bureau SME heeft daarvoor gesprekken gevoerd met vijftien bezoekerscentra, verspreid over Nederland (zie bijlage 1). De vraagstelling was vooral gericht op het peilen van de behoefte aan een netwerk c.q. servicebureau en het in beeld brengen van de randvoorwaarden die aan eventuele realisatie worden gesteld.
Daarnaast is een tweetal werkbijeenkomsten gehouden met de begeleidingscommissie, bestaande uit vertegenwoordigers van het Ministerie van LNV, Natuurmonumenten, Staatsbosbeheer, het IVN (vereniging voor natuur- en milieu-educatie) en Bureau SME. Een en ander heeft geresulteerd in een concept-plan van aanpak dat op 23 juni 1992 tijdens een werkbijeenkomst met een aantal direct betrokkenen (begeleidingscommissie, geïnterviewde bezoekerscentra en twee provinciaal consulenten natuur- en milieu-educatie) is besproken. Doel van deze bijeenkomst was het verrichten van een "toets in het veld". In het voor u liggende plan van aanpak zijn de resultaten van deze "toets" verwerkt.

1.2 Achtergrond

Het fenomeen bezoekerscentra is in de Verenigde Staten ontstaan. Sinds 1970 is een veertigtal bezoekerscentra in Nederland opgezet. Dit geschiedde door verschillende organisaties: het Staatsbosbeheer, enkele recreatieschappen, gemeenten, verenigingen en stichtingen, zoals Natuurmonumenten, "De Hoge Veluwe", "De Kennemerduinen" en de "provinciale Landschappen". De meeste bezoekerscentra liggen in het buitengebied. In 1983 is het eerste (experimentele) stedelijke bezoekerscentrum tot stand gekomen in Arnhem. De redenen voor het opzetten van de bezoekerscentra zijn zeer divers. Genoemd kunnen worden de behoefte aan:

- het bijdragen aan het ontstaan van een positieve relatie tussen de bezoeker en de omgeving, de *interpretatie*functie;
- de *educatie* van bezoekers, het bijbrengen van kennis, inzicht en begrip, waardoor een gevoel van daadwerkelijke medeverantwoordelijkheid en actieve betrokkenheid bij het leefmilieu ontstaat;
- de *geleiding* van bezoekers door hun omgeving via het attenderen op essentiële zaken in de omliggende natuur en landschap en door de lokatie van het centrum (bijv. aan de rand van het gebied).

Een bezoekerscentrum is vaak niet bedoeld voor een bezoek op zichzelf maar als startpunt voor verder terreinbezoek. Dit geldt met name voor centra van terreinbeherende instanties en/of centra die een poortfunctie vervullen voor een achterliggend gebied.
Een aantal aspecten is van betekenis voor het functioneren van de centra in Nederland. Genoemd kan worden het beleid van de Rijksoverheid (het Ministerie van LNV en het Ministerie van Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur (WVC)) ten aanzien van bezoekerscentra. Dit beleid is overwegend coördinerend en stimulerend van aard (zie ook paragraaf 1.2.1). Het Rijk vervult de noodzakelijke advies- en steunfuncties op landelijk niveau, terwijl op lokaal niveau de uitvoerende taken worden verricht (Bezoekerscentra opnieuw bekeken, Ministerie van LNV, 1989 (z.j.)).
Daarnaast staan bezoekerscentra niet op zichzelf. Er wordt een toenemende samenhang erkend met andere centra voor voorlichting en educatie zoals natuurhistorische musea, veldstudiecentra, toeristische informatiecentra en kinderboerderijen. Een van de conclusies uit een aantal studies naar het functioneren van bezoekerscentra is, dat door onderling contact van beheerders, cursussen, studiedagen en documentatiemogelijkheden de deskundigheid kan worden bevorderd. Onderlinge samenwerking tussen bezoekerscentra en samenwerking met verwante voorzieningen zoals natuurhistorische musea kan een tweeledig effect hebben: men kan inspelen op elkaars activiteiten, met als gevolg een intensievere publieksbenadering; men kan ook elkaars informatie en voorlichting aanvullen. Het vergroten van de herkenbaarheid voor de bezoeker door gezamenlijk regelen (en waar mogelijk uniformeren) van zaken als openstellingstijden en bewegwijzering kan voor de bezoeker veel verduidelijken zonder dat de eigen identiteit van de centra in het gedrang komt.

Al enige tijd bezint de directie NBLF zich op de mogelijkheden om de vele bezoekerscentra in Nederland, waaronder die in nationale parken, een grotere rol te laten spelen in de natuureducatie. In het licht van het Natuurbeleidsplan ligt het voor de hand nieuwe impulsen te geven aan een actieve kennismaking met de nederlandse natuur en in het bijzonder met de gebieden die gelegen zijn in de ecologische hoofdstructuur. Ideeën gaan daarbij in de richting van de ontwikkeling van een netwerk van actieve voorlichtings- en natuureducatieve centra, daarbij zoveel mogelijk gebruikmakend van de bestaande voorzieningen. Enerzijds wordt gedacht aan een centrale ondersteuning (landelijke promotie, materiaalontwikkeling en training), anderzijds wordt een duidelijke relatie van ieder centrum met een bepaald (natuur)gebied nagestreefd.

1.3 Analyse van de huidige situatie

1.3.1 Inventarisatie; knelpunten in de huidige situatie

Uit de gesprekken die met de diverse centra zijn gevoerd, is een aantal knelpunten naar voren gekomen. Deze knelpunten zijn hieronder kort samengevat:

ontbreken centrale ondersteuning
In de huidige situatie vindt nauwelijks of geen landelijke ondersteuning plaats; er worden geen onderling op elkaar afgestemde initiatieven naar bezoekerscentra op het terrein van de voorlichting en educatie ondernomen. De meeste bezoekerscentra, zowel gelegen in het landelijke gebied als in de bebouwde kom, ervaren dit als een gemis.
Verder is er sprake van grote verschillen tussen bezoekerscentra in de ondersteuning en aansturing door de moederorganisaties (hiermee worden bedoeld organisaties die één of meerdere bezoekerscentra onder beheer hebben en van waaruit het beleid voor het betreffende centrum of de betreffende centra wordt gestuurd). Bij Staatsbosbeheer worden de bezoekerscentra in zekere mate centraal ondersteund, maar decentraal aangestuurd. Bij Natuurmonumenten vindt centrale ondersteuning èn aansturing plaats, hoewel per centrum met betrekking tot programmering van activiteiten in hoge mate een eigen koers kan worden gevaren. Het beleid van beide organisaties is in de eerste plaats gericht op (aankoop en) beheer van (staats)natuurreservaten/gebieden; in mindere mate is sprake van uitgekristalliseerd beleid ten aanzien van de bezoekerscentra. Dit laatste geldt in het algemeen ook voor de bezoekerscentra die onder een andere organisatie dan Natuurmonumenten en Staatsbosbeheer vallen (Rijkswaterstaat, gemeenten).

ontbreken afstemming tussen centra
Zowel tussen de bezoekerscentra onderling binnen één organisatie, alsmede tussen de centra van de diverse organisaties is sprake van een matige tot geringe afstemming met betrekking tot planning, programmering, materiaalontwikkeling en -gebruik, methodiektoepassing en opleiding, vorming en training. Hierdoor vormen de bezoekerscentra een soort eilandjes, met ieder hun eigen programma en produkt. Dat leidt tot 'steeds zelf het wiel uitvinden'. Daarbij moet desalniettemin worden aangetekend dat in een groot aantal centra de jaarlijkse programma's vaak hetzelfde zijn en er van innovatie per centrum in beperkte mate sprake is.

vastlopen eerdere netwerk-initiatieven
De meeste centra hebben reeds te maken (gehad) met initiatieven tot het oprichten van zekere netwerkvormen van centra (al dan niet gecombineerd met andere organisaties zoals de Werkgroep van Schoolbiologen). Zo zijn er al diverse regionale initiatieven ontwikkeld (o.a. kustcentra, Waddencentra). Deze zijn echter niet altijd goed tot ontwikkeling gekomen. Nadruk hierbij lag/ligt meer op materiaalontwikkeling en informatie-uitwisseling dan op

samenwerking op nadere niveaus. Het ontbreken van (professionele) menskracht en middelen (en daardoor vaak het ontbreken van continuïteit) en de ongelijksoortigheid van betrokken organisaties zijn dikwijls als redenen voor het niet of niet optimaal functioneren van een netwerk genoemd.

ontbreken van voldoende dynamiek

In toenemende mate ervaart men de eigen bezoekerscentra als enigszins statisch van aard. De behoefte aan meer dynamische centra van activiteiten, die niet alleen voor de bezoeker maar zeker voor de gebruiker geschikt zijn ('leren door doen'), is alom aanwezig. Daarbij kleurt een zeker historisch perspectief de huidige functie van de centra. Vanuit Staatsbosbeheer stond oorspronkelijk het geleiden van bezoekers in het betreffende natuurgebied centraal. Bij de terreingebonden voorlichting dient het centrum als poort naar het gebied. De centra van Natuurmonumenten daarentegen besteden naast 'geleiding' meer aandacht aan educatieve activiteiten en hebben deels ook een wervende functie (ledenbinding). Hierbij is een dynamische aanpak een noodzakelijke randvoorwaarde.
Het ontbreken van mogelijkheden voor een meer dynamische aanpak (in personele, financiële en kwalitatieve zin) wordt door meerdere bezoekerscentra (van verschillende aard) als knelpunt ervaren.

ontbreken afstemming vraag en aanbod

In algemene zin kan worden gesteld dat er met betrekking tot vraag en aanbod op dit moment geen gestructureerde communicatie plaatsvindt. Als er sprake is van een moeder-organisatie is de aansturing van dien aard dat er bij de bezoekerscentra grote ruimte bestaat om op eigen wijze gebruik te maken van het aanbod. Dit kan door de bezoekerscentra zowel positief als negatief worden ervaren. Vanuit een aantal andere organisaties (o.a. IVN) vindt het aanbod niet aan iedere potentieel betrokkene plaats, of is het aanbod niet specifiek geënt op bezoekerscentra (aanbod vanuit het SNIN; Samenwerkende Natuurhistorische Instellingen in Nederland). Tussen de aanbodorganisaties bestaat weinig tot geen afstemming omtrent het te leveren aanbod aan de op voorlichting en educatie gerichte bezoekerscentra. Bezoekerscentra ervaren dit als een gemis.

1.3.2 Analyse; haalbaarheid van en wensen met betrekking tot een netwerk/ servicebureau

Uit de gesprekken met bezoekerscentra is naar voren gekomen dat de behoefte aan onderlinge afstemming bij nagenoeg alle betrokkenen aanwezig is. Het algemene idee is dat door afstemming in de vorm van een netwerk en ondersteuning in de vorm van een servicebureau, de hierboven geschetste knelpunten in de bezoekerscentra in hoge mate kunnen worden opgelost.
De meerwaarde wordt vooral verwacht in de zin van het leveren van kwalitatief betere produkten, het verbeteren van de efficiency, het afstemmen van "de grote lijn" en de belangenbehartiging. Tegelijkertijd bestaat er bij een aantal centra enige scepsis vanwege de ervaring met eerdere regionale initiatieven die zijn stukgelopen. De ongelijksoortigheid van centra en het

ontbreken van continuïteit (met name in personele zin: tijdgebrek voor het onderhouden van het netwerk), alsmede een niet-professionele aanpak, worden als mogelijke oorzaken voor het stuklopen genoemd. Met betrekking tot de inrichting en omvang van het servicebureau hebben deze en andere centra dan ook met name aangedrongen op het waarborgen van een zekere professionaliteit en continuïteit.
Behoeften blijken met name te liggen op het vlak van deskundigheidsbevordering waarin bijvoorbeeld kan worden voorzien door het organiseren van cursussen. Gezamenlijke programmering (bijv. van campagnes) kan landelijk worden aangezet maar dient bij voorkeur regionaal te worden opgepakt. Hetzelfde kan gelden voor materiaalontwikkeling. Voorts is er een duidelijke behoefte gebleken aan het aanleveren en uitwisselen van kennis (bijvoorbeeld via themadagen) en het centraliseren van de huidige versnipperde informatie middels bijvoorbeeld een databank.
Het netwerk en de diensten van het servicebureau hoeven volgens de mening van de geïnterviewde centra niet noodzakelijkerwijs tot bezoekerscentra beperkt te blijven; ook milieu-educatiecentra, plantentuinen, schoolbiologendiensten etcetera, zouden onderdeel uit moeten kunnen maken van het netwerk danwel gebruik kunnen maken van de diensten van het servicebureau.

Omtrent de wijze van organisatie van het servicebureau blijkt bij de meeste centra nog geen eenduidig beeld te bestaan. Aanhaking van het servicebureau bij het IVN is enkele malen als optie genoemd.

Al met al hebben de resultaten van de interviews en de besprekingen met de begeleidingscommissie geleid tot de conclusie, dat zowel een netwerk als een servicebureau vanuit oogpunt van kwaliteitsverbetering en efficiency wenselijk en haalbaar worden geacht. Er bestaat echter nog geen uitgekristalliseerd beeld bij bezoekerscentra omtrent de concrete invulling.
In hoofdstuk 2 is daarom getracht enkele algemene lijnen voor de invulling van een netwerk en servicebureau verder uit te werken. In hoofdstuk 3 zijn de produkten beschreven die mogelijk door het netwerk en het servicebureau kunnen worden geleverd.

2. Het servicebureau en de bezoekerscentra

2.1 Relatie tussen het servicebureau en de bezoekerscentra

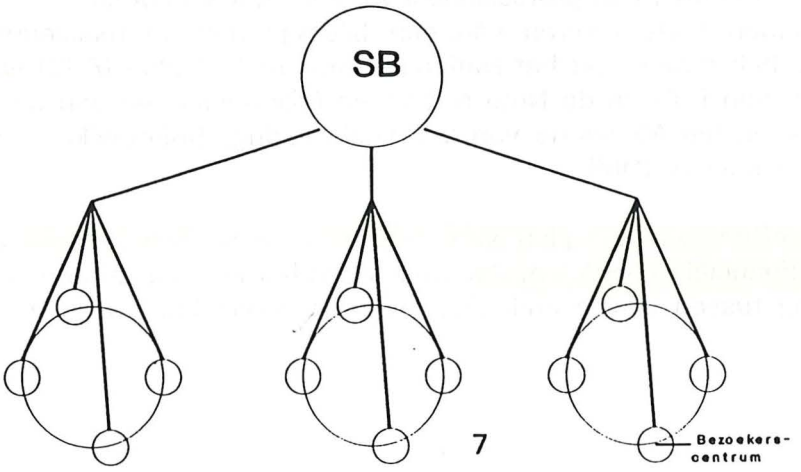
In het voorgaande hoofdstuk is geconcludeerd dat er behoefte is aan samenwerking en ondersteuning. Ten aanzien van de mogelijke uitwerking in de vorm van een netwerk en een servicebureau zijn daarbij enkele belangrijke kanttekeningen gemaakt. Er is voldoende draagvlak voor een netwerk aanwezig, mits de samenwerking of de afstemming binnen dat netwerk voor alle centra een meerwaarde heeft. In de recentere ervaringen van centra met samenwerkingsverbanden was die meerwaarde er vaak niet. Een tweede voorwaarde is de professionaliteit van het servicebureau.

Het uiteindelijke doel is het leveren van een bijdrage aan de kwaliteitsverbetering van de activiteiten en produkten van individuele bezoekerscentra en het ontwikkelen van andere soorten produkten met meer dynamiek. Dit vindt plaats door materiaalontwikkeling, deskundigheidsbevordering, aanleveren en uitwisselen van kennis en ervaringen, informatie over materialen en methoden, en gezamenlijke programmering. Een netwerk en een servicebureau vormen een middel om het doel te bereiken.

Bij het beschrijven van een organisatie die voor de taak staat kwaliteitsverbetering te realiseren, is uitgegaan van de volgende uitgangspunten:

* Er is behoefte aan een centraal punt van waaruit coördinatie en stroomlijning van initiatieven plaatsvindt en dat zorg draagt voor de realisering van de verschillende produkten. De organisatie op dit centrale punt moet een hoge mate van professionaliteit hebben. In de verdere tekst wordt deze organisatie aangeduid als servicebureau (SB).
* Het SB zal de onderlinge afstemming van activiteiten tussen bezoekerscentra actief bevorderen. Daarmee kan ook de communicatie tussen de bezoekerscentra en het SB worden gestroomlijnd en bevorderd. Daar waar regionale netwerken van bezoekerscentra kunnen ontstaan zal het SB de concrete totstandkoming hiervan actief bevorderen.

In figuur 1 is de relatie tussen het SB en de bezoekerscentra weergegeven.



Het servicebureau ontwikkelt produkten voor en levert produkten aan bezoekerscentra. Bezoekerscentra dragen bij door in regionaal verband vraag en aanbod af te stemmen en te coördineren en het gebruik van produkten van het SB te bevorderen.

2.2 Beoogde effecten

De doelstelling gericht op kwaliteitsverbetering gaat uit van de afzonderlijke bezoekerscentra. De effecten die worden beoogd met het realiseren van een netwerk en een servicebureau, kunnen op verschillende niveaus gestalte krijgen:

- op het niveau van het bezoekerscentrum:
  - verhoging van de effecten van de inspanningen en vergroting van de efficiency van voorlichting en educatie van het individuele centrum;
  - kwaliteitsverbetering van de diensten van het centrum;
  - verbreding van het aanbod;
  - geïntegreerde benadering van doelgroepen/benadering van nieuwe doelgroepen;
  - vergroting van de deskundigheid;
  - meer kennis over nieuwe ontwikkelingen, materialen, methoden en informatie over wat waar gebeurt.

- op regionaal niveau:
  - betere afstemming van programma's en activiteiten tussen organisaties binnen een regio met als doel een afgewogen benadering van de doelgroepen (geïntegreerde doelgroepenbenadering);
  - uitwisseling en -eventueel- bundeling van ideeën en ervaring van de verschillende centra;
  - samenwerking tussen centra binnen projecten.

- op landelijk niveau:
  - het versterken van voorlichting en educatie over natuur, enerzijds door een meer planmatige en doelgerichte aanpak per centrum, anderzijds door het aanbieden van een scala aan activerende programma's/produkten aan centra door een professioneel werkend servicebureau;
  - het op eigen wijze leveren van een bijdrage aan de realisering van landelijke beleidslijnen uit het Nationaal Natuurbeleidsplan (EHS) van het Ministerie van LNV en de Nota Natuur en Milieu-educatie van hetzelfde Ministerie en het Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer (VROM).

Een beoogd effect van dit plan van aanpak is bovendien het uiteindelijk behalen van financiële voordelen, dat wil zeggen het idee dat afstemming en samenwerking tussen centra onderling met een servicebureau op den duur

tot financiële voordelen voor de centra leidt, omdat veel effectiever en efficiënter kan worden gewerkt.

2.3 Taken servicebureau

Het servicebureau is een professionele organisatie die, op basis van een vooraf door betrokkenen opgesteld programma, zelfstandig taken uitvoert ten behoeve van bezoekerscentra.

Dit betekent dat het SB ofwel zelf produkten maakt, ofwel de produktie uitbesteedt aan anderen. Anderen kunnen zijn: andere organisaties zoals de Stichting Samenwerkende Natuurhistorische Instellingen in Nederland, maar ook individuele of samenwerkende bezoekerscentra en particuliere bureaus. Het SB draagt in alle gevallen verantwoordelijkheid voor het produkt. Om te voorkomen dat het SB produkten maakt of laat maken welke al door andere instellingen en organisaties zijn of worden gemaakt, dient een goede afstemming tussen het SB en deze organisaties plaats te vinden.

Uitgaande van het doel, kwaliteitsverbetering, en van de behoeften van centra zoals die uit de inventarisatie naar voren zijn gekomen, kan een aantal mogelijke taken van het servicebureau worden benoemd. Door uitvoering van de taken voorziet het SB de bezoekerscentra van produkten. Voor de eerste vier jaar moet worden vastgesteld welke produkten het SB in hoofdlijn gaat leveren.

Bij het benoemen van een mogelijk takenpakket voor het SB geniet het ontwikkelen van primair activerende produkten, die bezoekerscentra in staat stellen zelf hun activiteiten op een kwalitatief hoogwaardiger niveau te brengen, de voorkeur:

- deskundigheidsbevordering (kadervorming)
- inhoudelijke en methodische ondersteuning
- organisatie en coördinatie van landelijke campagnes en manifestaties
- bevorderen van gezamenlijke activiteiten voor bezoekerscentra en eventueel andere organisaties
- initiëren nieuwe ontwikkelingen
- initiëren van een regionaal overleg ten behoeve van (samenwerkende) bezoekerscentra

Voorbeelden van produkten die hieruit voortkomen, zijn:
cursussen en trainingen, themadagen en workshops, programma's voor gezamenlijke activiteiten/campagnes, doelgroepenprogramma.

Taken die een minder sterk activerende werking, maar een meer dienstverlenend karakter, hebben, zijn:

- bundelen van informatie en beschikbaar stellen ten behoeve van bezoekerscentra (databank)
- bemiddeling tussen centra onderling of tussen centra en andere organisaties ten behoeve van uitleen, huur of produktie van materialen
- materiaalontwikkeling in brede zin

Concrete produkten hierbij kunnen zijn:
een databank, een nieuwsbrief, concreet bruikbare materialen (lespakketten, informatiemateriaal, diaseries of videofilms, tentoonstellingen, etcetera).

Daarnaast kan het SB een duidelijke functie hebben als het gaat om de promotie van bezoekerscentra.

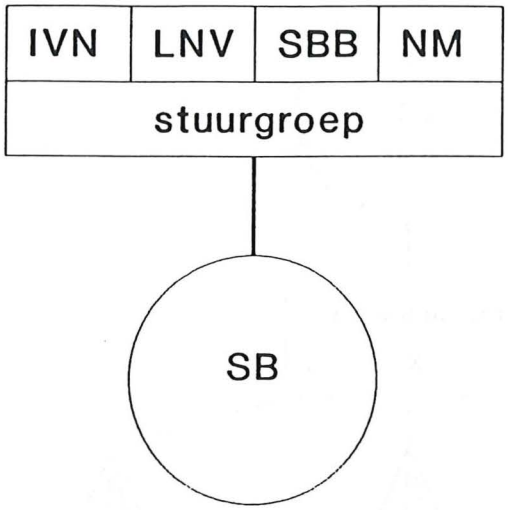
- promotie

Promotie kan ook de vorm van externe belangenbehartiging aannemen, zoals de presentatie van bezoekerscentra in Nederland aan verschillende doelgroepen, waaronder potentiële bezoekers, het Rijk, de VVV's en potentiële sponsors.

2.4 Organisatiestructuur servicebureau

Het servicebureau is een initiatief van vier organisaties: het Ministerie van LNV (directie NBLF), IVN, Staatsbosbeheer en Natuurmonumenten. Deze vier organisaties spreken hun commitment uit ten aanzien van het realiseren van een netwerk voor bezoekerscentra en een daartoe behorend servicebureau, door ondertekening van een convenant. Er wordt gezocht naar verbreding van de basis voor het convenant; andere partners zoals de Unie van Landschappen en het Overleg Samenwerkingsorganen Openluchtrecreatie worden benaderd met de vraag of ze eveneens het convenant willen ondertekenen.
De deelname van de bezoekerscentra die ressorteren onder een van de convenantorganisaties, is afgedekt middels het convenant. Beheerders van deze centra moeten voldoende ruimte, in personele en financiële zin, krijgen om gebruik te maken van het aanbod van het SB en te participeren in nauwe(re) samenwerking tussen bezoekerscentra op regionaal niveau.

In figuur 2 zijn de convenantpartners en het SB weergegeven.



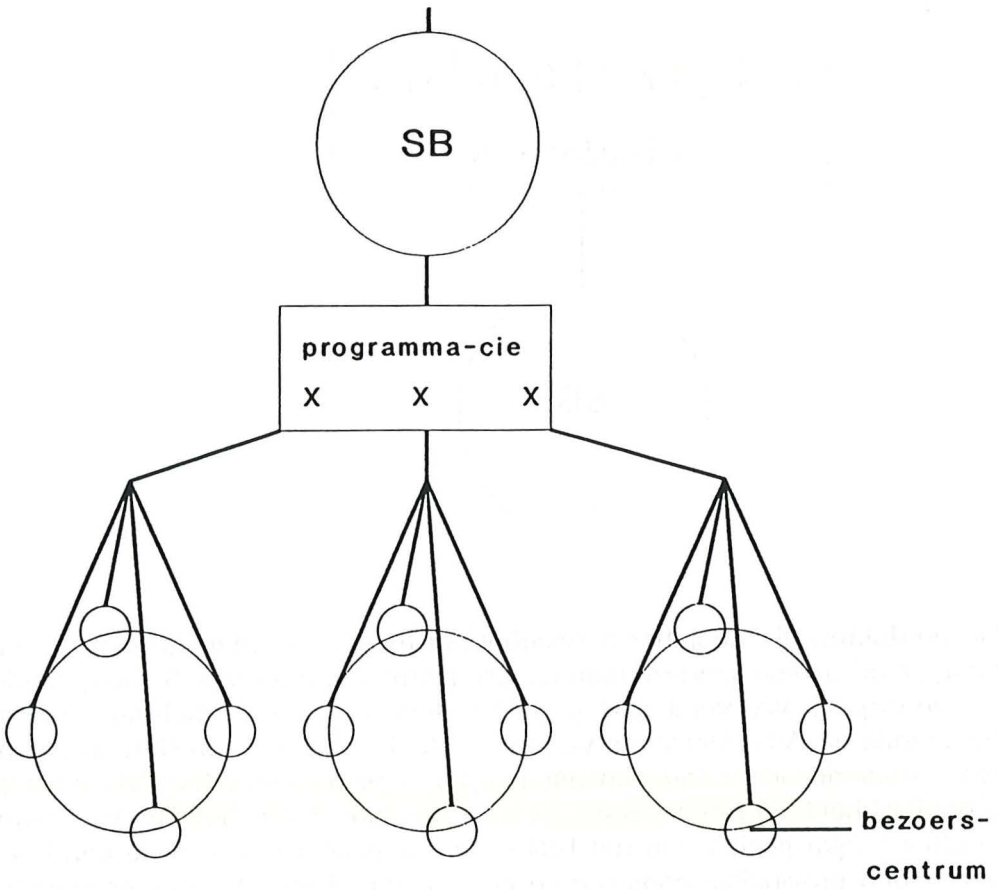
De produkten die door het servicebureau moeten worden geleverd, worden vastgelegd in een jaarprogramma. Dit jaarprogramma wordt vastgesteld en de voortgang via verslagen getoetst door een op te richten stuurgroep bestaande uit IVN, Ministerie van LNV, Staatsbosbeheer en Natuurmonumenten.[2] Voor de uitvoering van het jaarprogramma neemt het IVN de verantwoordelijkheid; zij treedt op als formele werkgever van het SB. Met name de onafhankelijke positie van het IVN en de mogelijkheden van de aan het IVN verbonden provinciale consulenten Natuur- en milieu-educatie ter stimulering van nauwere afstemming tussen bezoekerscentra hebben hierbij een voorname rol gespeeld. Daarnaast is er reeds een belangwekkend aanbod naar bezoekerscentra bij het IVN aanwezig.

Het servicebureau wordt gevormd door de werknemers, onder leiding van een van hen (coördinator). Zij hebben een grote mate van zelfstandigheid in de uitvoering van hun taken.
Het servicebureau draagt zorg voor het uitwerken van het jaarprogramma. Om de inbreng van de bezoekerscentra in het jaarprogramma voldoende te waarborgen, wijzen bezoekerscentra per regio een vertegenwoordiger aan die plaatsneemt in een zogenaamde programmacommissie. Deze programmacommissie voert vervolgens overleg met het SB ten behoeve van het samenstellen van het jaarprogramma.

---

[2] Deelname van vertegenwoordigers van overige centra in de stuurgroep is mogelijk voor zover organisaties te clusteren zijn (bijvoorbeeld een vertegenwoordiger namens de provinciale landschappen). Dit, om de omvang van de stuurgroep werkbaar te houden.

In figuur 3 is de organisatiestructuur weergegeven.



In paragraaf 2.3 is aangegeven welke taken het servicebureau zou kunnen vervullen. Het takenpakket vormt een mix van taken op het uitvoerende, initiërende en begeleidende vlak. Met andere woorden: op termijn moet het servicebureau de markt van bezoekerscentra een 'totaalpakket' aan produkten kunnen bieden.

De omvang van de organisatie wordt bepaald door de produkten die het servicebureau moet leveren. Andersom zal de schaalgrootte van de organisatie bepalen welke taken kunnen worden uitgevoerd en welke produkten kunnen worden geleverd. Om zowel uitvoerend als vernieuwend bezig te kunnen zijn, en daarmee een belangrijke meerwaarde voor de bezoekerscentra te bieden, moet het SB over voldoende formatie beschikken.

Wanneer wordt uitgegaan van een gefaseerde opbouw van het SB en een gefaseerd aanbod van produkten gedurende de eerste vier jaar, kan aan een start met een beperkte vaste formatie worden gedacht (bestaande uit twee formatieplaatsen; zie hoofdstuk 4). Na een eerste evaluatie na twee jaar (in tweede instantie na vier jaar) kan worden bekeken of verdere ontwikkeling van het SB wenselijk en mogelijk is.

2.5 Netwerken van bezoekerscentra

Netwerken van bezoekerscentra kunnen ontstaan op initiatief van centra zelf of op initiatief van het SB. In het eerste geval speelt de behoefte aan samenwerking of uitwisseling van ideeën en ervaringen een belangrijke rol. In het tweede geval is een dergelijk initiatief gekoppeld aan bepaalde produkten van het SB.

Het SB vervult weliswaar een rol bij het initiëren van netwerken -voor zover er geen structurele contacten liggen tussen bezoekerscentra, legt het SB een eerste contact tussen centra in een bepaalde regio- uiteindelijk gaan netwerken bij voorkeur op zelfstandige basis verder. De directe betrokkenheid van het SB bij het in gang zetten van een netwerk neemt in de loop van de tijd dan ook af. Met betrekking tot de initiëring van netwerken ligt ook een mogelijke functie voor de provinciaal consulenten natuur- en milieu-educatie weggelegd; zij kunnen vanuit de contacten die reeds bestaan een en ander aanzwengelen (eventueel gezamenlijk met het SB).

Een voorbehoud bij de rol van het SB bij het initiëren van netwerken is de ervaring dat deelname aan een netwerk moeilijk te sturen is. Wanneer blijkt dat om welke reden dan ook een netwerk in een bepaalde regio geen bestaansrecht heeft, houdt daarmee ook de (initiërende) taak van het SB op te bestaan.

Mede ter voorbereiding van de bijeenkomsten van de programmacommissie organiseren netwerken minimaal twee maal per jaar een regio-overleg. Een belangrijke functie van het regio-overleg is de afstemming met het SB. Daarnaast worden tijdens het overleg kennis en informatie uitgewisseld, activiteiten op elkaar afgestemd (bijvoorbeeld door regionaal programma-aanbod), concrete knelpunten opgelost of gezamenlijke acties opgezet.

Bij een mogelijke indeling van het landelijke veld van bezoekerscentra gaat de voorkeur uit naar een geografische indeling. Hieraan liggen verschillende motieven ten grondslag.

* Een criterium op basis waarvan een indeling van centra mogelijk is, is de gelijksoortigheid ten aanzien van gebieds- of landschapstypen waarin de centra zijn gelegen. Een aantal bezoekerscentra kan vrij makkelijk onder één noemer worden gevangen: kustcentra, Waddencentra, centra binnen nationale parken, etc. Voor een groot aantal centra is dit veel lastiger, waardoor de restcategorie te groot en moeilijk 'te bedienen' wordt. Bovendien blijkt uit ervaring van 'gelijksoortige centra' als de kustcentra met dit soort netwerken, dat gelijksoortigheid nog geen gelijkheid inhoudt: de individuele verschillen tussen gebieden en centra kunnen erg groot zijn. Hiermee valt het voordeel van een indeling naar gelijksoortigheid boven bijvoorbeeld een geografische indeling weg.

* Een motief om voor een geografische indeling te kiezen vormt het feit dat een aantal initiatieven op het gebied van natuur- en milieu-educatie provinciaal of regionaal is geregeld, via de provinciale konsulentschappen NME of de steunpunten NME. Afstemming hiermee kan gemakkelijker plaatsvinden dan wanneer de centra op basis van gelijksoortigheid zijn ingedeeld.
* Een tweede argument vóór een geografische indeling vormt het aspect 'nabijheid'. Een aantal -met name grotere- centra vindt snel de weg naar collega-centra ook als deze veraf gelegen zijn. Bij kleinere centra is echter gebleken dat de wens bestaat om in de 'nabije omgeving' informatie en ervaringen te kunnen uitwisselen. Ook om budgettaire redenen is het voor kleinere centra wenselijk reisafstanden te beperken.
* Bij een geografische indeling kan de veelvormigheid van centra een probleem vormen. Om de veelvormigheid van centra te ondervangen, kunnen zogenaamde dwarsverbanden worden gevormd van centra die een gemeenschappelijke thematiek of problematiek behandelen. Centra binnen deze dwarsverbanden kunnen jaarlijks bij elkaar komen om gemeenschappelijke belangen en/of ontwikkelingen te bespreken.

In de praktijk zal er een grote differentiatie ontstaan tussen netwerken. De verschillen zullen bijvoorbeeld gelegen zijn in de invulling die binnen een netwerk wordt gegeven aan het versterken van de band onderling door samenwerking en afstemming. Ook kunnen binnen een netwerk centra op verschillende bases deelnemen. Sommige centra zullen primair zijn geïnteresseerd in uitwisseling van informatie. Andere centra zien mogelijk meer in samenwerking ten aanzien van bepaalde onderwerpen.

2.6 Het SB, bezoekerscentra en de overige NME-organisaties

Buiten de hierboven beschreven structuren bestaat er een groot aantal organisaties en instellingen die weliswaar geen bezoekerscentrum-functie hebben, maar wel activiteiten op NME-gebied ontplooien die relevant zijn voor, danwel vergelijkbaar met, de activiteiten van het SB. Uit oogpunt van efficiency is het noodzakelijk danwel wenselijk, om met deze organisaties af te stemmen. Het gaat hier om een groot aantal organisaties. Deze organisaties dienen via uitgebreide publiciteit op de hoogte te worden gebracht en gehouden, van de activiteiten van het SB. Dit is bijvoorbeeld mogelijk via een abonnement op de nieuwsbrief (tegen betaling). Voor een deel van deze organisaties geldt mogelijk dat zij belangstelling hebben voor bepaalde produkten. Zij kunnen de produkten van het SB kopen. Zij kunnen echter geen lid worden van het SB. Dit zou de doelstellingen en de functie van het SB te zeer vertroebelen, daar het SB primair is gericht op bezoekerscentra. Het wordt daarnaast aan regionale netwerken van bezoekerscentra zelf overgelaten in hoeverre zij dergelijke organisaties, die binnen de regio werkzaam zijn, in het regio-overleg laten deelnemen.

Daarnaast dient het SB een contactennetwerk op te bouwen met vooral de beleidsbepalende/-beïnvloedende organisaties, om snel te worden geïnformeerd over voor bezoekerscentra relevante ontwikkelingen. De stuurgroep heeft in deze een belangrijke functie.

2.7 Lid worden van het SB

Bezoekerscentra worden in staat gesteld zich aan te sluiten bij het servicebureau middels een lidmaatschap.
De lidmaatschapskosten bedragen voor 1993 fl 300,-- per centrum. Het lidmaatschap impliceert de toezending van de nieuwsbrief. Overige produkten kunnen worden gekocht. In hoofdstuk 3 is aangegeven welke produkten in eerste instantie zullen worden geleverd.

Aansluiting bij het SB en deelname aan het netwerk wordt in eerste instantie beperkt tot bezoekerscentra en aanverwante organisaties. Onder een bezoekerscentrum wordt in de definitie, zoals die door het Ministerie van LNV wordt gehanteerd, verstaan: "Een accommodatie waarin de bezoeker -individueel of in groepsverband- informatie kan krijgen over en zijn belangstelling kan worden gewekt voor natuur, cultuur en recreatieve mogelijkheden van de omgeving". Een bezoekerscentrum vervult één of meerdere van de volgende functies: interpretatie, informatie, educatie, participatie, geleiding. Een bezoekerscentrum kenmerkt zich door de activerende wijze waarop aan deze functies invulling wordt gegeven.

Onderscheid kan worden gemaakt naar centra die primair bezoekerscentrum zijn en centra die tevens een functie vervullen als natuur(historisch) museum en/of milieu-educatief centrum. Beide groepen worden gezien als primaire doelgroep van het servicebureau en potentiële leden van het netwerk.

Naar is gebleken kent een groot aantal bezoekerscentra een meerwaarde toe aan de deelname van andersoortige bezoekerscentra aan het regionale netwerk. Onder andersoortige organisaties moet hier worden verstaan schoolbiologendiensten, schooltuinen, kinderboerderijen en plantentuinen.
Deelname van deze organisaties aan een netwerk wordt opengehouden, gezien de potentiële taak van de netwerken voor de onderlinge samenwerking en afstemming (secundaire functie). In tegenstelling tot bezoekerscentra, die lid kunnen zijn van het SB, kunnen deze organisaties zich niet aansluiten bij het SB. Wel kunnen ze bepaalde produkten kopen. De produkten van het SB worden echter primair afgestemd op en zijn primair beschikbaar voor bezoekerscentra en aanverwante organisaties.

Bij de centra die lid zijn van het SB kan onderscheid worden gemaakt naar kleinere centra, die slechts een deel van het jaar open zijn, en andere -vaak grotere- centra. De kleinere centra zijn afnemer van het SB. De grotere centra kunnen daarnaast als mede-ontwikkelaar fungeren (zie ook de opmerking in paragraaf 2.3 over de uitbesteding van produktie door het SB).

3. Produkten

Een bezoekerscentrum is primair afnemer, behalve wanneer een bezoekerscentrum een bepaald produkt in samenwerking met het servicebureau ontwikkelt. In dit geval heeft het betreffende centrum (centra) ook een duidelijk uitvoerende taak. Voor elk niveau (niveau SB/netwerk/bezoekerscentrum) is het bijbehorende produkt steeds aangegeven. Het SB draagt de eindverantwoordelijkheid voor de totstandkoming. Naast de onderstaande beschreven algemene produkten kan het SB bovendien produkten (laten) ontwikkelen op aanvraag vanuit (samenwerkende) bezoekerscentra. Voorbeelden van dergelijke produkten zijn rondzendtentoonstellingen, diaseries, informatiemateriaal en lespakketten over bepaalde onderwerpen. Het SB heeft dan vooral een coördinerende c.q. bemiddelende rol ten aanzien van het potentiële aanbod. Een belangrijk uitgangspunt voor het benoemen van produkten van het servicebureau is de voorwaarde dat de produkten van het servicebureau aanvullend moeten zijn op of vervangend voor het bestaande aanbod.

Produkt 1: bevorderen regionale samenwerking bezoekerscentra

Het SB is er primair voor de bezoekerscentra. Het SB heeft alle belang bij goed samenwerkende bezoekerscentra om een duidelijk beeld te krijgen van de vraag/behoefte die bij bezoekerscentra leeft en om maatwerk te kunnen leveren. Daarom zal de samenwerking op regionaal niveau vanuit het SB, waar wenselijk, worden aangestuurd. Op de eerste plaats door informatieverstrekking vanuit het SB en het beleggen van de eerste bijeenkomst(en). Afhankelijk van de behoefte kan het SB in het vervolgtraject een ondersteunende rol vervullen.

Produkt op niveau SB: initiëring, nauwere samenwerking
Produkt op regionaal niveau netwerk: deelname regio-overleg
Produkt op niveau bezoekerscentrum: -

Produkt 2: doelgroepenprogramma

Een belangrijke meerwaarde van het SB en het netwerk bestaat uit een gecoördineerde en samenhangende benadering van doelgroepen met betrekking tot een bepaald thema, zoals de recreant, schoolkinderen of de natuurliefhebber in relatie tot een specifiek thema. Door de voorlichting en educatie met betrekking tot een bepaalde doelgroep met meerdere centra gestructureerd op te pakken, kan de kwaliteit van het produkt worden verhoogd ten opzichte van een individuele aanpak door bezoekerscentra. Het SB heeft hierbij een initiërende, coördinerende en uitvoerende functie. Een netwerk van bezoekerscentra kan eveneens een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van een doelgroepprogramma, bijvoorbeeld doordat een bepaalde regio een aantal initiatieven ontwikkelt en uitprobeert voor een specifieke doelgroep.

Produkt op niveau SB: initiëring, ontwikkeling initiatieven voor bepaalde doelgroepen, publiciteit
Produkt op regionaal niveau: ontwikkeling en uitvoering initiatieven voor bepaalde doelgroepen binnen regio
Produkt op niveau bezoekerscentrum: uitvoering programma voor doelgroepen

Produkt 3: cursussen/trainingen

Bij veel bezoekerscentra blijkt behoefte te bestaan aan specifiek op bezoekerscentra/beheerders toegesneden cursussen/trainingen.
Vanuit het SB kan, na een directe behoeftepeiling, worden doorverwezen naar bestaande cursussen, danwel kunnen bij gebleken afwezigheid van gewenste cursussen, cursussen worden opgezet, waar beheerders/coördinatoren van bezoekerscentra aan deel kunnen nemen. Het cursusaanbod (nieuwe cursussen en bestaande goed lopende cursussen) kan bij de jaarlijkse workshops worden gepresenteerd.

Produkt op niveau SB: ontwikkeling nieuwe cursussen en organisatie cursusaanbod
Produkt op regionaal niveau: behoeftepeiling cursusaanbod
Produkt op niveau bezoekerscentrum: deelname cursussen

Produkt 4: landelijke themadagen/campagnes

Een van de activiteiten van het servicebureau is het initiëren en begeleiden van de opzet van een tweejaarlijks terugkerend beperkt aantal themadagen/campagnes, passend binnen een breder voorlichtings- en educatieprogramma. Kenmerkend aan thema-/campagnedagen is dat er landelijk een gelijktijdige programmering plaatsvindt (bijvoorbeeld de paasweek of de herfstvakantieweek). Hiervoor dient door het SB, zo mogelijk gekoppeld aan een of enkele bezoekerscentra, materiaal (lespakketten, tentoonstellingen, informatiefolders, etc.) te worden ontwikkeld dat ook voor andere centra bruikbaar en verkrijgbaar is. Het servicebureau ontwikkelt (danwel begeleidt de ontwikkeling van) het campagnemateriaal en draagt de verantwoordelijkheid voor de reproduktie en verspreiding. Bij het produkt landelijke themadagen kan een onderscheid worden gemaakt in themadagen met en zonder een regiospecifieke invulling.

Produkt 4a: landelijke themadagen/campagnes met regionale of lokale invulling

Landelijke thema's die een regionale invulling vereisen, kunnen worden opgesplitst in een algemeen en een regiospecifiek deel. Het SB verzorgt het algemene deel. Daarnaast kan het SB op verzoek suggesties/materiaal aanreiken voor het regiospecifieke deel en bezoekerscentra-regio's naar behoefte begeleiden en ondersteunen bij de regionale uitwerking.

Een van de mogelijke landelijke thema's met regionale invulling is het thema Natuurontwikkeling. Inzet vanuit de natuurbeschermingorganisaties is om de oppervlakte natuurgebied in Nederland te vergroten door landbouwgronden aan te kopen en middels grootschalige ingrepen (natuurontwikkeling) om te zetten in natuurgebied. Voorbeeld: Plan Goudplevier en Lobelia (Natuurmonumenten), Duursche Waarden (Staatsbosbeheer), Blauwe Kamer (Utrechts Landschap), Gelderse Poort (WNF) etc. De natuur die in deze gebieden wordt nagestreefd (grootschalig, 'zelfregulerend') is een andere natuur dan de natuur die de beeldvorming bij het publiek overheerst (het boerenlandschap). Om een draagvlak voor grootschalige natuurontwikkeling te ontwikkelen moet duidelijk worden gemaakt wat al deze natuurontwikkeling de natuur en de mensen nu oplevert. (De Oostvaardersplassen hebben aangetoond dat het resultaat heel spectaculair kan zijn).
Dus: uitbuiten van aansprekende voorbeelden, succesverhalen presenteren, mensen laten zien wat er gebeurt (ook terwijl het gebeurt!!) en waarom.

Dit thema kan landelijk worden opgepakt omdat het, hoewel het een zeer regiospecifieke invulling vereist, toch ook een groot aantal algemene en landelijke aspecten in zich heeft. Gedacht wordt aan het ontwikkelen van een landelijk en algemeen voorlichtings- en educatief programma, met een regiospecifiek deel dat binnen een regio door de bezoekerscentra zelf verder kan worden ingevuld.

Produkt op niveau SB: initiëring, ontwikkeling algemeen landelijk programma, ondersteuning regionale netwerken, publiciteit
Produkt op regionaal niveau: regionale invulling thema
Produkt op niveau bezoekerscentrum: uitvoering programma

Produkt 4b: landelijke themadagen/campagnes zonder regionale invulling

Bij niet regionaal gebonden thema's biedt het SB, na een bepaling van de behoefte, een themagericht pakket aan (materialen, informatie en documentatie) waar individuele bezoekerscentra al dan niet gebruik van kunnen maken. Voorbeelden van niet regionaal gebonden thema's zijn b.v., "afval in de natuur" en "natuurbeleving".

Produkt op niveau SB: initiëring, ontwikkeling algemeen landelijk programma, publiciteit
Produkt op regionaal niveau:-
Produkt op niveau bezoekerscentrum: uitvoering programma

Produkt 5: contactdagen voor educatieve medewerkers en beheerders

Het is van belang dat bezoekerscentra op de hoogte zijn van elkaars activiteiten, om daarmee de mogelijkheid te creëren van elkaars produkten gebruik te maken, programma's af te stemmen en te leren van elkaars ervaringen. Dit geldt vooral op regionaal niveau, maar is ook op landelijk niveau van belang. Daarom wordt voorgesteld dat educatieve medewerkers en beheerders van

bezoekerscentra eenmaal per jaar via landelijke contactdagen (twee dagen per jaar) hun activiteitenprogramma's aan elkaar presenteren en waarbij, indien wenselijk en mogelijk, afstemming kan plaatsvinden. Tijdens deze contactdagen staat een aantal activiteiten op het programma:

- presentatie van de jaarprogramma's (voor het daaropvolgende jaar) van de diverse bezoekerscentra. Dit kan in eerste instantie schriftelijk gebeuren waarbij het servicebureau de programma's via de regionale netwerken bundelt en verspreidt over alle centra. Tijdens de workshops kunnen belangstellenden zich inschrijven voor de presentatie van het programma van enkele vooraf geselecteerde centra (selectie door het SB op grond van criteria zoals bruikbaarheid voor andere centra, bijzondere activiteiten, verdeling over regio's, etcetera). Het doel is stimulering van activiteiten en het signaleren van overlappingen waarvoor afstemming is gewenst.
- presentatie van afgeronde activiteiten van bezoekerscentra. Via inschrijving kunnen belangstellenden de presentatie bijwonen van enkele "bijzondere" activiteiten van vooraf geselecteerde bezoekerscentra. Doel is stimulering en het leren van andere ervaringen.
- presentatie van de activiteiten van het servicebureau. De jaarlijks terugkerende landelijke workshops zijn voor het servicebureau de gelegenheid waarbij ze zichzelf en haar activiteiten kan presenteren. Het gaat hierbij zowel om activiteiten voor het afgelopen jaar als toekomstige activiteiten. Doel is het bevorderen van het "eigen gezicht" van het SB en het enthousiast maken van bezoekerscentra voor deelname aan activiteiten die door het SB worden geïnitieerd, ondersteund of uitgevoerd.

Produkt op niveau SB: Organisatie workshops, bundeling jaarprogramma's
Produkt op regionaal niveau: bundeling jaarprogramma's binnen regio, presentatie workshops
Produkt op niveau bezoekerscentrum: deelname workshops

Produkt 6: databank

Een van de door de bezoekerscentra meest genoemde produkten waar behoefte aan bestaat, is het bundelen van informatie over materialen (tentoonstellingen, lespakketten, foldermateriaal, etc.) die bij de diverse bezoekerscentra in de loop der jaren zijn ontwikkeld en nog worden ontwikkeld en die ook van nut kunnen zijn voor andere bezoekerscentra. Hiervoor is het noodzakelijk een actueel bestand aan te leggen en te beheren. Het verdient aanbeveling aan te sluiten bij het Milieu-Info-Net waarin het IVN reeds participeert. Dit kan worden gerealiseerd door het houden van een schriftelijke inventarisatie onder bezoekerscentra. Het verkregen bestand dient op een nog nader te bepalen wijze aan de bezoekerscentra bekend te worden gemaakt (bijvoorbeeld in de vorm van een aparte catalogus of katern dat eenmaal per jaar aan de nieuwsbrief (zie hieronder) wordt toegevoegd). Het bestand dient uiteraard up to date te worden gehouden. Daarvoor worden de bezoekerscentra jaarlijks opnieuw benaderd. De databank kan desgewenst

worden uitgebreid met materialen die bijvoorbeeld bij het Natuurhistorisch Museum in Leiden voorhanden zijn.
Voor alle duidelijkheid: het gaat hier niet om het fysiek opslaan van het materiaal bij het SB, maar om het bundelen van informatie over het beschikbare materiaal en het beheer van de databank (zorgdragen voor toegankelijkheid en "up to date houden").

Produkt op niveau SB: beheer databank + samenstellen en actualiseren presentatiemap/-folder
Produkt op regionaal niveau: inventarisatie info over aanwezig materiaal binnen regio + bundeling behoefte aan materiaal binnen regio
Produkt op niveau bezoekerscentrum: opslag en documentatie voor andere bezoekerscentra bruikbaar materiaal

Produkt 7: nieuwsbrief

Het servicebureau dient haar produkten op professionele wijze aan te bieden. Dit kan bijvoorbeeld middels een nieuwsbrief die aan alle, bij het servicebureau aangesloten, bezoekerscentra (bijvoorbeeld ieder kwartaal) wordt toegezonden. Hierin staan het aanbod van het servicebureau, recente ontwikkelingen en landelijke activiteiten. Ook kunnen relevante activiteiten bij "voorbeeldcentra" in artikelen worden beschreven. Daarnaast kan het infoblad een overzicht geven van belangrijke adressen en van namen van contactpersonen.

Produkt op niveau SB: redactie infoblad/tijdschrift + samenstellen kopij
Produkt op regionaal niveau: (facultatief) aanleveren kopij
Produkt op niveau bezoekerscentrum:-

Produkt 8: promotie

Een ander produkt van het SB is de algemene promotie van bezoekerscentra in Nederland, alsmede het aanbod van deze centra op NME-gebied. Promotie is vooral extern gericht en kan worden gezien als een bijzondere vorm van belangenbehartiging. Het produkt kent diverse onderdelen:

- bieden van een kaartoverzicht van specifieke kenmerken van bezoekerscentra in Nederland. Het gaat daarbij om een overzicht waarin alle NME-centra met een bezoekerscentrumfunctie zijn weergegeven, inclusief het aanbod en een aantal specifieke kenmerken zoals: ligging, grootte, openingstijden, activiteiten, entree, etc.
- verzorgen van contacten met potentiële sponsors (o.a. Anjerfonds) voor natuureducatie via bezoekerscentra.
- promotie van het fenomeen bezoekerscentrum naar diverse doelgroepen bezoekers, o.a. door het verstrekken van informatie en het vergroten van de herkenbaarheid (door bijvoorbeeld het bevorderen van een uniforme bewegwijzering).

Produkt op niveau SB: initiëring, coördinatie, publiciteit
Produkt op regionaal niveau: -
Produkt op niveau bezoekerscentrum: -

4. Programma voor 1994-1997

In dit hoofdstuk wordt het programma voor de eerste vier jaren van het servicebureau weergegeven. Uitgegaan wordt van een start per 1 januari 1994. Het moge duidelijk zijn dat het servicebureau niet direct vanaf de oprichting alle produkten in haar pakket kan opnemen. Daarom is gekozen voor een geleidelijke opbouw van produkten. Cursussen (produkt 3) zullen bijvoorbeeld nog niet worden gegeven in het eerste jaar; wel worden de voorbereidingen in het eerste jaar getroffen. Produkt 4 (landelijke themadagen/campagnes) wordt tweejaarlijks gerealiseerd (vanaf 1994), alternerend met de tweejaarlijkse doelgroepenprogramma's (produkt 2; vanaf 1994). Het SB heeft het eerste jaar beperkte inkomsten uit de verkoop van produkten. Het betekent wel dat het servicebureau zich het eerste jaar zal moeten "verkopen" en zich bekend zal moeten maken. Binnen diverse produkten wordt hier apart aandacht aan geschonken.
Het betreft een voortschrijdend programma, dat wil zeggen dat het programma jaarlijks worden geëvalueerd, zonodig bijgesteld en verder moet worden geconcretiseerd. Het concrete programma voor 1994 is in dit hoofdstuk reeds opgenomen.

Programma 1994-1997

In het onderstaande schema is het programma voor de eerste vier jaren weergegeven, uitgedrukt in mensuren (cap = capaciteit) en kosten (mid = middelen x 1000 gulden).

produkt	1994		1995		1996		1997	
	cap	mid	cap	mid	cap	mid	cap	mid
1 beoordelen samenwerking	160	-	160	-	120	-	100	-
2 doelgroepen-programma's	350	35	-	-	350	35	-	-
3 cursussen	60	-	300	25	300	25	350	25
4 landelijke thema-dagen/campagnes	300	25			300	25		
5 contactdagen	240	10	240	10	240	10	240	10
6 databank	350	10	150	10	150	10	150	10
7. nieuwsbrief	275	10	275	10	275	10	275	10
8 promotie	300	15	100		100		100	
totaal	2035	105	1225	55	1835	115	1215	55

Het programma impliceert dat er in het eerste en derde jaar circa 2000 mensuren per jaar nodig zijn voor de realisatie van produkten, met een gemiddeld budget van circa *f* 110.000,-/jaar. Voor het tweede en vierde jaar liggen de cijfers respectievelijk op ± 1200 mensuren/jaar met een budget van circa *f* 55.000,-/jaar.
In het schema op de volgende pagina's is het programma voor het eerste jaar geconcretiseerd. Aangegeven is welke activiteiten door het SB in 1994 moeten worden uitgevoerd om de aangegeven produkten te realiseren. Tevens is een indicatie van de planning (kwartaalplanning), kosten en capaciteit gegeven.

PRODUKT	ACTIVITEITEN	PLANNING [3]	CAPACITEIT (IN UREN)	KOSTEN (IN GULDENS X 1.000)
nr. 1 Bevorderen samenwerking	a. leggen eerste contacten b. ondersteuning	1 1	80 80	- -
nr. 2 Doelgroepen-programma's	a. inventarisatie huidig aanbod doelgroep b. opzetten programma c. publiciteit d. coördinatie/uitvoering + materiaalontwikkeling	2 3 3 4	100 100 50 100	- - 10 25
nr. 3 Cursussen	a. inventarisatie specifieke behoeften b. coördinatie	3 4	40 20	-
nr. 4 Landelijke themadagen / campagnes	a. keuze thema b. ontwikkelen programma c. publiciteit d. coördinatie/uitvoering + materiaalontwikkeling	-	50 100 50 100	25-
nr. 5 Contactdagen voor beheerders en educatieve medewerkers	a. bundeling programma's b. organisatie workshops c. presentatie SB	4 4 4	40 125 75	 10 -
nr. 6 Databank	a. inventarisatie materiaal b. samenstellen presentatiemap c. verspreiding map	2 2 3	200 100 50	- 10 -
nr. 7 Nieuwsbrief	a. ontwikkelen opzet b. uitbrengen 1e halfjaar nummer c. idem 2e halfjaar	1 2 4	75 100 100	- 10
nr. 8 Promotie	a. inventarisatie bezoekerscentra b. opzetten promotie-actie	1 2	100 200	5 10
TOTAAL			2035	105

Naast bovengenoemde produkten heeft het SB uiteraard ook nog een aantal andere meer algemene taken, zoals het opstellen van een jaarprogramma en het opstellen van het jaarverslag. Hiervoor worden in totaal ca. 200 uur geraamd.

[3] cijfer staat voor het kwartaal

Voor het eerste jaar is daarmee de volgende capaciteit benodigd:

produkten	2035	
algemene taken	200	
totaal	2235	uren

Er wordt uitgegaan van 1520 effectieve uren per formatieplaats per jaar. Dit is ook het richtgetal dat het IVN in haar jaarplanning hanteert (gebaseerd op 190 werkbare dagen, exclusief vakantie, verlof, overleg en management).

Dit betekent dat voor de werkzaamheden van het eerste jaar 1,5 formatieplaatsen benodigd zijn, alsmede een budget van fl 105.000,-- (excl. beheer en exploitatie SB-kantoor) voor de realisatie van produkten.
Hoewel in de drie jaren daarna een lichte verschuiving optreedt in het aantal benodigde uren voor de produkten, wordt voor de eerste vier jaren uitgegaan van een vaste formatie van 1.5 plaatsen.

PRODUKT	ACTIVITEITEN	PLAN-NING [3]	CAPACITEIT (IN UREN)	KOSTEN (IN GULDENS X 1.000)
nr. 1 Bevorderen samenwerking	a. leggen eerste contacten b. ondersteuning	1 1	80 80	- -
nr. 2 Doelgroepen-programma's	a. inventarisatie huidig aanbod doelgroep b. opzetten programma c. publiciteit d. coördinatie/uitvoering + materiaalontwikkeling	2 3 3 4	100 100 50 100	- - 10 25
nr. 3 Cursussen	a. inventarisatie specifieke behoeften b. coördinatie	3 4	40 20	-
nr. 4 Landelijke themadagen / campagnes	a. keuze thema b. ontwikkelen programma c. publiciteit d. coördinatie/uitvoering + materiaalontwikkeling	-	50 100 50 100	25-
nr. 5 Contactdagen voor beheer-ders en educa-tieve medewer-kers	a. bundeling programma's b. organisatie workshops c. presentatie SB	4 4 4	40 125 75	 10 -
nr. 6 Databank	a. inventarisatie materiaal b. samenstellen presen-tatiemap c. verspreiding map	2 2 3	200 100 50	- 10 -
nr. 7 Nieuwsbrief	a. ontwikkelen opzet b. uitbrengen 1e halfjaar nummer c. idem 2e halfjaar	1 2 4	75 100 100	- 10
nr. 8 Promotie	a. inventarisatie bezoe-kerscentra b. opzetten promotie-actie	1 2	100 200	5 10
TOTAAL			2035	105

Naast bovengenoemde produkten heeft het SB uiteraard ook nog een aantal andere meer algemene taken, zoals het opstellen van een jaarprogramma en het opstellen van het jaarverslag. Hiervoor worden in totaal ca. 200 uur geraamd.

[3] cijfer staat voor het kwartaal

Voor het eerste jaar is daarmee de volgende capaciteit benodigd:

produkten	2035	
algemene taken	200	
totaal	2235	uren

Er wordt uitgegaan van 1520 effectieve uren per formatieplaats per jaar. Dit is ook het richtgetal dat het IVN in haar jaarplanning hanteert (gebaseerd op 190 werkbare dagen, exclusief vakantie, verlof, overleg en management).

Dit betekent dat voor de werkzaamheden van het eerste jaar 1,5 formatieplaatsen benodigd zijn, alsmede een budget van fl 105.000,-- (excl. beheer en exploitatie SB-kantoor) voor de realisatie van produkten.
Hoewel in de drie jaren daarna een lichte verschuiving optreedt in het aantal benodigde uren voor de produkten, wordt voor de eerste vier jaren uitgegaan van een vaste formatie van 1.5 plaatsen.