

**Rapportage van een exploratief onderzoek naar vormen van
verzelfstandiging van een vijftal NME centra in Nederland
t.b.v. de gemeente Rotterdam**

ORG-ID 16 maart 2015

Hans Nuiver & Jack Jansen

Dankwoord

Deze rapportage is in een heel korte tijd tot stand gekomen. Dit kon alleen dankzij de fantastische medewerking door de geselecteerde gemeenten. Mede namens onze opdrachtgever (de Rotterdamse NME collega's) willen wij daarom een bijzonder woord van dank uitspreken aan:

- Utrecht, Corrie Reijnhout
- Maastricht, Lara Klaassen
- Den Haag, Olle Mennema, Hans de Rijk & Ger Kwakkel
- Apeldoorn, Petra Bennink
- Arnhem, Monique Verstraten

En verder aan Marjan Kathman (Leiden) en Wouter van Kleef (Zoetermeer)

ORG-ID

16 maart 2015

Hans Nuiver & Jack Jansen

Inhoudsopgave

1. Managementsamenvatting
2. Vraagstelling en opdrachtformulering
3. Soorten verzelfstandiging
4. Strategische en operationele aspecten
5. Educatie
6. Financiële en bedrijfsvoeringsaspecten
 - 6.1. Personeel
 - 6.2. Informatie,
 - 6.3. Organisatie,
 - 6.4. Financiën,
 - 6.5. Juridische Aspecten,
 - 6.6. Aanschaffingen
 - 6.7. Huisvesting
7. Maatschappelijk rendement
8. Tabel voor- en nadelen/ risico's van verzelfstandiging (format projectgroep Rotterdam)
9. Adviezen met betrekking tot kaders en voorwaarden rond verzelfstandiging
10. Bijlagen;
 - 10.1 Kinderboerderijen
 - 10.2 Rapportages van de onderzochte cases
 - Utrecht
 - Maastricht
 - Arnhem
 - Den Haag
 - Apeldoorn

1. Managementsamenvatting

- NME is en blijft een kwetsbare werksoort; sterk afhankelijk van het politieke draagvlak. Een verzelfstandigd NME zal een robuuster NME moeten zijn, een werksoort die tegen een stootje kan;
- Een robuust NME is een ongedeeld NME: het is daarom niet verstandig om educatie, tuinen, kinderboerderijen en (bijbehorende) projecten afzonderlijk te verzelfstandigen;
- NME wordt geen commerciële organisatie: 75-80% van de inkomsten zullen uit gemeenschapsgeld blijven bestaan;
- Een verzelfstandigd robuust NME heeft daarom vooral baat bij een helder en krachtig opdrachtgeverschap van de gemeente: het zorgdragen voor heldere (beleids-)kaders rond NME, het benoemen van de prestatiewensen, het zorgen voor integrale aansturing vanuit de diverse gemeentelijke sectoren en goede monitoring.
- Een verzelfstandigd robuust NME is gebaat bij een breed bestuurlijk en ambtelijk draagvlak. Dit kan worden bereikt door naast de aspecten van groen & duurzaamheid ook aandacht te geven aan recreatie, sociale innovatie & sociale redzaamheid, gezondheid en (beroeps-) onderwijs;
- Een verzelfstandigd robuust NME is niet alleen meer afhankelijk van het politieke draagvlak maar steeds meer óók van het maatschappelijk draagvlak;
- Een verzelfstandigd robuust NME zal door middel van verbreding van het aanbod meer eigen inkomsten moeten genereren, om ook een adequaat eigen (weerstands-)vermogen te kunnen opbouwen;
- Het aanbod van NME is gebaseerd op een maatschappelijke opgave;
- Aansluiting vinden op die maatschappelijke opgave vraagt gevoel voor de markt, sensitiviteit, acquirerend vermogen en een uitstekende marketing & strategische communicatie;
- Een verzelfstandigd robuust NME steekt daarom meer geld dan nu in marketing & communicatie;
- Een verzelfstandigd robuust NME kan in haar slagkracht beperkt worden door een te geringe kritische massa: mede om die reden is intensieve – meer dan incidentele - samenwerking met maatschappelijke en commerciële partijen wenselijk;
- Kinderboerderijen en diercentra hanteren strikte normen ten aanzien van dierwelzijn en diervriendelijkheid;

2. Vraagstelling en opdrachtformulering

Het college van B&W van Rotterdam heeft op 1 juli 2014 opdracht aan de ambtelijke organisatie gegeven om een haalbaarheidsonderzoek te houden naar het buiten de gemeente positioneren van taken op de volgende vier domeinen: sport, natuur- en milieueducatie, stadsbeheer en het bureau Projectmanagement en Engineering. Op 9 december 2014 heeft het college een tussenrapportage met betrekking tot dit haalbaarheidsonderzoek besproken en op basis hiervan de volgende opdrachten verstrekt:

- de voor- en nadelen van verzelfstandiging (en waar van toepassing uitbesteding) uitwerken, met referenties aan ervaringen elders en in Rotterdam; en zo veel mogelijk voorzien van financiële consequenties;
- de kaders uitwerken voor sturing en governance, zowel inhoudelijk (beleidskaders per onderdeel) en organisatorisch;
- de werkgelegenheidsaspecten;
- de consequenties van verzelfstandiging (of uitbesteding) voor de Rotterdamse Serviceorganisatie, waar de overheadfuncties (zoals financiën, P&O, automatisering, communicatie en juridische ondersteuning) zijn ondergebracht.

Deze aspecten worden voor elk van de vier onderdelen uitgewerkt. Het totale haalbaarheidsonderzoek moet eind maart 2015 gereed zijn. Op basis hiervan zullen voorstellen aan het college worden voorgelegd tot het wel of niet nemen van een principebesluit per onderdeel voor verzelfstandiging (of waar van toepassing uitbesteding).

Haalbaarheidsonderzoek natuur- en milieueducatie

Eén van de vier domeinen is de productgroep natuur- en milieueducatie. Dit onderdeel wordt uitgewerkt door de directie Sport & Cultuur. Deze productgroep bestaat uit de volgende producten: kinderboerderijen, natuur- en milieulessen en –activiteiten en educatieve tuinen. De gemeente heeft als eerste stap een tussenrapportage opgesteld, waarin aan de hand van een centraal toetsingskader per productgroep is bekeken of er een casus is voor het buiten de deur positioneren.

Opdracht extern onderzoek

De directie Sport & Cultuur heeft besloten om voor één van de onderdelen van bovengenoemde collegeopdracht een opdracht te verstrekken voor een onderzoek en analyse door een extern adviesbureau.

Deze opdracht luidt:

- 1) Het concreet uitwerken van inhoudelijke (strategische en operationele) en financiële voordelen en nadelen/risico's van externe verzelfstandiging van NME-taken ten opzichte van het huidige model (uitvoering door de gemeente), De voordelen en nadelen/risico's clusteren op basis van:
 - a. de klant/gebruiker;
 - b. het product en de uitvoeringsorganisatie;
 - c. de gemeente.
- 2) Dit per onderdeel voorzien van referenties /praktijkvoorbeelden elders in het land. Dit kunnen voorbeelden zijn in de NME-sector, maar ook in vergelijkbare sectoren.
- 3) Het meegeven van adviezen aan de directie S&C met betrekking tot kaders en voorwaarden, die aan het college mee kunnen worden gegeven voor de besluitvorming met betrekking tot het haalbaarheidsonderzoek (het principe-besluit).

3. Soorten verzelfstandiging

In overleg met de opdrachtgever is een selectie gemaakt van te onderzoeken voorbeelden. In die selectie vielen twee extern verzelfstandigde NME-diensten, één dienst waarvoor het principebesluit is gevallen om te verzelfstandigen, een dienst die gaat verzelfstandigen, maar waarvan het een en ander te leren valt over hoe je vanuit een interne organisatie een maximale verdiendoelstelling kunt genereren. En tenslotte een dienst die is opgeheven omdat de business case is niet sluitend was te krijgen (en waar nu alleen nog vrijwilligers actief zijn).

De keuze viel op:

- **Maastricht en Utrecht:** extern verzelfstandigd (aparte rechtspersoon in de vorm van stichting);
- **Arnhem:** (kiest nog; werkt aan businessplan, wordt waarschijnlijk een stichting);
- **Den Haag:** (ambtelijke dienst met verdientaakstelling);
- **Apeldoorn** (geen sluitende business case: dienstverlening praktisch beëindigd)

Utrecht en Maastricht zijn met name van belang omdat beiden inmiddels extern verzelfstandigd zijn. Echter ook de analyse van de situatie in de andere gemeenten bracht ons ook enkele belangwekkende inzichten.

4. Strategische en operationele randvoorwaarden

De beleidsmatige borging, zoals meegegeven vanuit het bestuur van de gemeente Rotterdam;

- Het huidige aanbod van kinderboerderijen, NME-activiteiten en tuinieren (kwantiteit en kwaliteit) moet onverkort in stand blijven.
- De voorzieningen moeten laagdrempelig blijven en gratis aangeboden blijven worden.
- Elke kinderboerderij/voorziening moet zijn eigen identiteit behouden en wijkgericht blijven werken.
- Het ontwikkelen van extra activiteiten op de kinderboerderijen (bijv. verkoop producten, verhuur van accommodatie/ faciliteiten) kan, maar mag niet doorslaan naar commercialisering.

De functie van werkgelegenheid voor Rotterdammers met een afstand tot de arbeidsmarkt (mensen met een beperking, laagopgeleiden), die nu aan NME-voorzieningen is gekoppeld, moet intact blijven.

5. Educatie

Natuur en Milieueducatie maakt een belangrijk onderdeel uit van de formaties van de verschillende organisatie. We hebben daarom gekeken naar de verdeling van de formatie voor educatie, direct uitvoerend binnen het (basis)onderwijs.

Rotterdam besteedt ongeveer 25% van haar formatie aan de uitvoering van de Natuur en Milieu educatie ten behoeve van het basisonderwijs. In absolute aantallen betreft het 22,3 fte, variërend van schaal 6 tot en met schaal 9. Rotterdam wijkt daarmee aanzienlijk af van de andere gemeenten die we in deze inventarisatie betrokken hebben. Het blijkt evenwel lastig om precies aan te geven hoeveel formatie exact aan educatie op scholen wordt gegeven, omdat die educatie vaak ook op schooltuinen en kinderboerderijen wordt verzorgd. Rotterdam zou kunnen overwegen om de sterke nadruk op directe educatie op scholen te beperken en meer aan de scholen zélf over te laten. NME kan ook door scholen zelf verzorgd worden, ondersteund door enkele stedelijke educatieve medewerkers/consulenten die de programma's inhoudelijk en educatief ontwikkelen en coördineren. Ook de inzet van vrijwilligers is elders niet ongebruikelijk (denk bijvoorbeeld aan IVN en Speeldernis) .

Het onderstaande staatje geeft een beeld van de door ons onderzochte diensten:

gemeente	formatie voor NME	opmerkingen
Rotterdam	22,3 fte	Plm 25% van de formatie
Utrecht	5,05 fte	Plm 14% van de formatie (35,51 fte)
Maastricht	3 fte (incl oproep/flex)	Plm 15% van de formatie (plm 20 fte)
Arnhem	2,8 fte direct (dus lesgeven) en 3, 42 indirecte ondersteuning (onderhoud leskisten en verzorging dieren voor lessen) 1 fte schooltuinen Totaal 7,62 fte	Plm 14% van de formatie (19,88 in 2014)
Den Haag	Plm 5 fte direct aan 'eerste lijns' docenten beschikbaar	Plm 10% van de formatie (plm 50 fte) Den Haag geeft zelf (bijna) geen NME lessen aan scholen maar faciliteert docenten gericht wanneer deze support nodig hebben
Apeldoorn	0 fte	Geen (directe of indirecte) formatie meer. Met 4% van het oorspronkelijke subsidiebedrag bereikt Apeldoorn met behulp van de IVN vrijwilligers 3-5% van de oorspronkelijke doelgroep. Hier lijkt de afname van het bereik van (directe) NME – in aantallen leerlingen - recht evenredig met de beperking van de subsidie

Overig:

In Leiden is er een beperkte NME-formatie van slechts 2 fte beschikbaar, waarvan ongeveer 1 fte besteed wordt aan tweedelijns NME, en de andere fte aan verbrede duurzaamheidseducatie. Daarbij merken we op dat bij het invoeren van deze aanpak door de gemeente Leiden een enorme terugval in participatie van het basisonderwijs aan NME heeft plaatsgevonden naar minder dan 50% (in middels is deze weer 'opgeklommen' naar ongeveer 70%)

6. Financiële en bedrijfsvoeringsaspecten

Wij zochten naar mogelijke financiële voor- en nadelen en risico's van *externe* verzelfstandiging ten opzichte van het huidige model (uitvoering door de gemeente). Wij hebben daarvoor de door de projectgroep gekozen cases (Arnhem, Apeldoorn, Maastricht, Den Haag en Utrecht) zoveel mogelijk benut. We maakten ook gebruik van de kennis die we eerder verzamelden over andere voorbeelden van al dan niet verzelfstandigde (of nog te verzelfstandigen) NME diensten met educatie, tuinen en kinderboerderijen, zoals Zoetermeer en Leiden. In een aantal gevallen verwijzen we direct naar concrete voorbeelden. In de bijlage (2) staan de rapportages van de vijf onderzochte cases.

De geselecteerde onderzoeksgroep is in absolute zin klein: vijf gemeenten waarvan er nu twee extern daadwerkelijk zijn verzelfstandigd. Dat maakt het niet mogelijk om een betrouwbare kwantitatieve analyse te presenteren. Niettemin constateren we een duidelijke trend die met concrete voorbeelden onderbouwd kan worden.

Het doel van deze rapportage is om het college van B&W in staat te stellen om een *principebesluit* te nemen over het al dan niet extern verzelfstandigen. In de op een later moment uit te werken business case (en vervolgens in een gedetailleerde uitwerking daarvan in een bedrijfsplan) zal in detail meer zekerheid ontstaan over de exacte financiële en bedrijfsvoeringsaspecten. In de vraagstelling is sprake van 'financiële aspecten'. Wij hebben deze afbakening verbreed tot financiële én bedrijfsvoeringsaspecten. Een risicoanalyse gaat over meer dan geld alleen. We hebben daarom breder gekeken naar de sturingsvariabelen PIOFJAH (Personeel, Informatie, Organisatie, Financiën, Juridische Aspecten, Aanschaffingen en Huisvesting).

6.1. Personeel

Als Rotterdam kiest voor een externe verzelfstandiging waarin het personeel over gaat naar een andere (private) werkgever, zoals een stichting, zal een nieuwe arbeidsvoorwaardenregeling (een cao, of het volgen van een cao) aan de orde komen. In Utrecht is met deze overgang en de bijbehorende haken en ogen veel ervaring opgedaan. Kortheidshalve verwijzen we daarom naar het beschikbare bedrijfsplan van NMC Utrecht. Op termijn zal een aangepast arbeidsvoorwaardenpakket kunnen leiden tot een besparing van om en nabij de 10%. De grootste besparing zal behaald worden met een flexibeler inzet (project- en seizoensgebonden werkzaamheden)

6.2. Informatie

Informatie en communicatie, zowel intern als extern, zijn essentieel voor een goed, vlot en geaccepteerd verzelfstandigingsproces. Maar vooral ook ná verzelfstandiging zal de communicatie veranderen; de stichting en de verzelfstandigde centra zullen zich veel actiever en eigenstandiger moeten presenteren en manifesteren met een eigen profiel. Utrecht en Arnhem noemen expliciet het ‘marketen en branden’ als aandachtspunt; essentieel om je te positioneren (aantrekkelijk te maken) maar absoluut voor de werksoort nog geen routine. Ook de standards rond ICT, evenals de ondersteuning op dit vlak, veranderen soms ingrijpend.

6.3. Organisatie

Met de verzelfstandiging start een intensief en langdurig (meerjarig) organisatieontwikkelingsproces. De organisatie i.c. het personeel zal flexibeler, sneller en breder inzetbaar worden. Er blijkt dan behoefte aan een schil van tijdelijke medewerkers in geval van project- en seizoensgebonden werkzaamheden. Utrecht en Maastricht sturen heel bewust op de flexibele inzet van personeel. Voorbeelden vinden we verder binnen en buiten NME-diensten.

Ook op het vlak van het uit- en inbesteden zal het een en ander veranderen. Stafdiensten kunnen worden uitbesteed: in Utrecht heeft men daarvoor gekozen. Tenslotte zullen de competenties van de medewerkers op het vlak van innovatie, relatiebeheer, acquisitie en ondernemerschap zich verder moeten ontwikkelen. Dergelijke zaken worden in detail uitgewerkt in het bedrijfsplan, in nauw overleg met de OR en de bonden (G.O.). Zowel in Maastricht als in Utrecht is hier ruimschoots relevante ervaring mee opgedaan.

6.4. Financiën

1. Efficiency/ bezuinigingen

Nagenoeg bij elke verzelfstandiging – ook buiten NME-verband- worden -soms forse- financiële taakstellingen meegegeven. Soms zijn deze zo fors (Apeldoorn) dat de continuïteit van de voorziening daarmee in het geding komt. Daarnaast kost verzelfstandigen geld; het is een investering; de kosten gaan ook hier voor de baten. De bijbehorende frictiekosten zijn aanzienlijk maar noodzakelijk. Zij worden te laag ingeschat (zoals in Maastricht en Utrecht). In de uit te werken business case zal daarmee zeker rekening moeten worden gehouden.

Bij de financiële taakstellingen die bij verzelfstandiging worden mee gegeven kunnen minimaal de frictiekosten terugverdiend worden. In Utrecht is daarvoor een termijn van 20 jaar afgesproken.

Deze frictiekosten kunnen worden (voor)gefinancierd door middel van een lening en of een extra voorziening in de vorm van eenmalige subsidie of andere donaties (kortingen op huur, om niet gebruik of schenkingen van vastgoed of ander kapitaalgoed etc.)

2. Extra inkomsten en nieuwe inkomsten

We hebben zowel binnen de vijf geselecteerde cases als daarbuiten (op basis van andere voorbeelden, zoals Zoetermeer en Leiden, enig zicht op de (on)mogelijkheden om, naast de vaste (exploitatie)subsidies andere inkomstenbronnen aan te boren, zoals:

- Het -al dan niet in concurrentie- verwerven van specifieke projectsubsidies uit programma's van landelijke, provinciale of (andere) gemeentelijke overheden. Marges zitten vervolgens in het verschil tussen de gecontracteerde prijs minus de werkelijke kosten (reguliere marges op dienstverlening).
- Het tegen (minimaal) kostprijs verrichten van betaalde (beheer- en advies)diensten voor diezelfde overheden, maar ook voor andere stichtingen en private ondernemingen (Maastricht). Marges zitten in de gecontracteerde prijs minus de werkelijke kosten.
- Het ontvangen van (al dan niet structurele) donaties, giften, legaten. De praktijk is (Utrecht) dat er dit soort inkomsten al geregeld worden genoten. De veronderstelling daarbij is, dat wanneer NME zich beter profileert (marketing, naamsbekendheid, merkbekendheid) de 'geefdrempel' daarmee lager wordt. Grote legaten zijn een toevalstreffer (daarvan er zijn echter zeker voorbeelden, ook binnen Rotterdam)
- Nieuw is het fenomeen crowdfunding (Den Haag)
- Verkoop van producten, eigen producten of producten van derden, bijvoorbeeld via een retailconstructie (bijvoorbeeld Utrecht; exclusief contract met enkele restaurateurs en BoereGoed, <http://www.boeregoed.nl/> Den Haag én Rotterdam)
- Verhuur van accommodatie(s). Daarbij moet worden aangegeven dat er sprake is van een (sterke) beperking in het soort gebruik. Het gebruik moet te allen tijde blijven passen in het NME profiel.
- Functiecombinaties; meerdere gebruiksvormen combineren op één locatie, zoals voor- en naschoolse opvang, recreatie, sport, opvang van specifieke doelgroepen binnen het sociale/ welzijdsdomein.

Het benutten van eerder genoemde verdien Capaciteiten kan tot een aanzienlijke bron van eigen inkomsten leiden. Bij de extern verzelfstandigde diensten (Maastricht en Utrecht) treffen wij percentages aan tussen de 15 en 20% van de jaarlijkse begroting. Ook in Den Haag (intern verzelfstandigd) is sprake van een fors verdienpotentieel (tot 20%). Ook Arnhem en Zoetermeer werken hard aan het vergroten van de eigen inkomsten. Naar wij begrepen hebben wordt op dit moment in Rotterdam plm 1% van het jaarlijkse budget aan eigen inkomsten verworven. Belangrijk is afspraken te maken over de (vrije) besteding van de extra inkomsten; die kan worden aangewend t.b.v. de exploitatie (Maastricht/ Utrecht) of ten gunste van innovatie en projectontwikkeling (Den Haag)

3. BTW

BTW verrekening is (blijft) bij verzelfstandiging met de rechtsvorm stichting onder condities en met instemming van de Belastingdienst mogelijk.

4. Weerstandsvermogen

We deden hierover verschillende waarnemingen:

Maastricht heeft niet echt een weerstandsvermogen; er staat wel een bestemmingsreserve (voor personeelsvoorzieningen) van rond een ton op de balans. Verder staat op diezelfde balans een post 'Egalisatiereserve materiële vaste activa' van ongeveer € 60.000 voor 2014 (dat was ongeveer € 75.000 in 2013)

Utrecht is uitgegaan van een landelijke richtlijn voor culturele instellingen waarbij een norm van 10% van de gemeentelijke bijdrage wordt aangehouden. Deze bijdrage wordt bepaald door het begrotingsbedrag te verminderen met de eigen inkomsten van de stichting. Voor de Stichting Utrecht Natuurlijk komt dit neer op een bedrag van ca. € 400.000,=. Op basis van het gehanteerde risicomodel (ter bepaling van het eigen vermogen) is een weerstandsvermogen van € 558.250,= berekend. Er werd een subsidiesuppletie aangevraagd t.g.v. € 828.250,= om zowel het eigen vermogen op peil te brengen als de frictiekosten te financieren. NMC zal deze suppletie over een periode van 20 jaar terug betalen (plm 41.000,= per jaar, rentevrij)

6.5. Juridische aspecten

Er zijn twee belangrijke wettelijke kaders waar de verzelfstandigde centra, naast de bestaande wet- en regelgeving in de publieke omgeving, rekening mee moeten houden:

1. De wet Markt en Overheid; zie o.a. de test van de Autoriteit Consument en Markt: <https://www.acm.nl/nl/onderwerpen/concurrentie-en-marktwerking/oneerlijke-concurrentie-door-de-overheid/de-markt-en-overheid-test/?gclid=CJLjY-lk8QCFQITwwodJJEABg>
<http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/aanbesteden/aanbestedingsregels>
2. De Aanbestedingswetgeving; zie o.a. de website <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/aanbesteden/aanbestedingsregels>

De wet Markt en Overheid geeft heel duidelijke kaders aan. Het belangrijkste doel hiervan is het creëren van een 'level playing field' voor zowel commerciële marktpartijen als maatschappelijk ondernemers (de verzelfstandigde centra). De directeurs die wij spraken geven aan dat zij voortdurend zoeken naar de grenzen en dat zij daarbij nog geen conflicten hebben ervaren. Voor hen is in elk geval belangrijk dat er marktconforme tarieven worden gehanteerd en dat er niet per definitie sprake is –en hoeft- te zijn van concurrentie of verdringing, laat staan op basis van oneigenlijke kaders. Ergo, er kunnen vormen van partnerships en co-financiering (bijv. in de vorm van een risicodragende investering) ontstaan die overheid en markt juist dicht bij

elkaar brengen en elk afzonderlijk de onderliggende competenties en unique selling points van de partners tot volle bloei brengen. Voorbehouden, conclusies en aanbevelingen

- Het is onverstandig als Rotterdams NME in de verzelfstandiging opnieuw het wiel uit te vinden: maak gebruik van de best practices van Utrecht en Maastricht, en trek samen op met Arnhem en (mogelijk) straks ook met Zoetermeer.

Tenslotte namen we waar dat zorg voor en goede rechtspositie en overgangsregelingen voor het personeel een stevige juridische inspanning vagen, capaciteit waarmee tijdens het verzelfstandigingsproces terdege rekening moet worden gehouden.

6.6. Aanschaffingen

Centrale inkoop van diensten en producten (schaalvergroting) levert aanzienlijke voordelen op, naar schatting tussen de 10 en 15% (zoals bij voorbeeld de schoonmaak in Utrecht). Daarentegen wees Den Haag op extra bijkomende kosten in verband met grotere en een complexere logistiek. Naast financiële voordelen zijn er wellicht ook kwaliteits- en servicevoordelen te behalen. Aansprekend voorbeeld uit Utrecht is ook de (voorgenomen) constructie/ contract met de Faculteit Diergeneeskunde van de UvU voor één centrale inkoop van diergeneeskundige zorg (combinatie leren en beheren).

6.7. Huisvesting (gebouwen en terreinen)

Meestentijds (met een unieke uitzondering in de vorm van Maastricht) blijft het eigendom van zowel gebouwen als terreinen volledig bij de gemeente. De ingebruikgeving wordt op verschillende wijzen vorm gegeven. Dat kan door een ingebruikgevingsovereenkomst waarin huur of pacht wordt geregeld. Of het gebruik geschiedt 'om niet', maar dan wordt de subsidie dienovereenkomstig verlaagd (Utrecht). Ingebruikgeving en sturen op onderhoudskosten is dus voor de gemeente een mogelijkheid om (mee) te sturen op de kaders voor de exploitatie van de centra (sturen met huur).

De kosten voor grootonderhoud komen doorgaans voor rekening van de eigenaar; de kosten voor klein onderhoud (het gebruikersonderhoud) voor rekening van de gebruiker. Belangrijk is om de definitie van het type onderhoud en de frequentie en kwaliteit van de te verrichten werkzaamheden goed te benoemen (denk bijvoorbeeld aan de mogelijke discussie rond rasters, hekken en andere (erf)afscheidings, aanleg en onderhoud van drainage etc.) Ook de kosten van verzekeringen van de opstellen lopen veelal via de eigenaar.

7. Maatschappelijk rendement

Naast financieel rendement op diensten en producten (de gewenste output) is er ook steeds sprake van maatschappelijk rendement: de beoogde effecten (de gewenste outcome). Denk daarbij aan draagvlak, het mede realiseren en faciliteren van de energieke samenleving, (bestuurlijke) legitimiteit, kennisontwikkeling, bewustwording, houding en gedrag.

8. Tabel voor- en nadelen/ risico's van verzelfstandiging (format projectgroep Rotterdam)

VOOR- EN NADELEN / RISICO'S VAN VERZELFSTANDIGING VAN NME VOOR KLANT, GEMEENTE EN ORGANISATIE				
<p>Toelichting: in groen de voordelen, in blauw neutraal/niet van toepassing, in rood de nadelen/risico's</p> <p>Disclaimer ORG-ID: Wij hebben in deze ordening en indeling niet alleen door de bestuurlijke bril gekeken, maar ook door die van de klant, de organisatie en de medewerkers. Het bepalen van voor- en nadelen is een (relatief) subjectieve aangelegenheid. Het is aan de schrijver(s) van de bestuurlijke notitie van om -op basis van hun eigen criteria- de uiteindelijke kleuren te bepalen en dit schema daarop zo nodig te aan te passen.</p>				
1. Klant	Strategisch	Operationeel	Financieel	Voorbeelden
Basis en voortgezet onderwijs	<p>Professioneel opdrachtgeverschap: meer eigen verantwoordelijkheid voor NM educatie</p> <p>Betere integratie van inhoudelijk aanbod opgenomen in de curricula</p> <p>Bij toenemende kosten ten laste van het onderwijs loopt de vraag terug</p>	<p>Verschuiving van aanbodgericht naar vraaggericht werken</p> <p>Minder educatie zelf doen, maar meer faciliteren en overlaten aan scholen (dan wel inkopen bij andere organisaties).</p> <p>Minder leerkracht vervangende</p>	<p>Leidt tot minder personele kosten voor educatie . Er komt een (qua gewenste/ noodzakelijke hoogte nog nader te onderzoeken) eigen bijdrage door scholen.</p> <p>Indien scholen niet bereid of in staat zijn deze bijdrage te</p>	<p>Utrecht, Maastricht en Arnhem willen educatie (school)taken (nog méér) overdragen; zij werken hier planmatig aan</p> <p>Leiden, en Zoetermeer werken (deels) al zo</p> <p>Den Haag heeft vooral een</p>

		activiteiten (anders dan door vrijwilligers)	voldoen loopt de continuïteit daarvan ernstig gevaar! Het landelijke beeld is dat veel scholen dan afhaken	faciliterende rol en expertise in educatie In Apeldoorn doet het IVN het educatieve werk (m.b.v. vrijwilligers); het bereik is nu nog maar 4 tot 5 % van de oorspronkelijke populatie Zie voor verdere details en formatiecijfers de paragraaf Educatie (tabel)
Burgers in de buurt Bezoekers/ recreanten	Huidige voorzieningen blijven (kosteloos en maximaal) toegankelijk Grotere bijdrage aan de realisatie van (burger)participatie en de energieke samenleving	Behoud van -of groeiende-wijkidentiteit Combinatie met andere voorzieningen (zoals retail, zoals BoereGoed inzameling –zoals vet-e.d.) Als de voorzieningen diversifiëren neemt het bezoekersaantal vaak (aanzienlijk) toe (bijv. Zoetermeer)	Wellicht dat burgers meer willen gaan bijdragen/ besteden (bijv. door acties als crowdfunding, kopen van producten en evt. diensten)	Utrecht; voorbeelden van diverse legaten, bijdragen en donaties, vaak kleine bedragen, wel vaak spontaan (en redelijk constant) Maastricht; idem, in de vorm van sponsoring en fondsenwerving, (in 2013 tot max 5 % vd begroting) Den Haag; redelijk uniek is dat de gemeente zelf een crowdfunding actie start Er zijn zeker voorbeelden van grote legaten (Den Haag en Rotterdam). We herkennen daarin wel een sterke locatie gebondenheid (bijv. een specifieke kinderboerderij)
Projecten en specifieke doelgroepen/ activiteiten	Kansen voor doelgroep verbreding en draagvlakversterking	Meer combinaties van functies en/of programma's (waaronder sociaal domein, cultuur, sport e.a.)	Meer mogelijkheden voor co-financiering	Maastricht, Utrecht, Den Haag diverse projecten. Ergo; veel projecten zijn een

				combinatie van verschillende programma's en financierings-/subsidie wijzen
Bedrijven en maatschappelijke organisaties	<p>Meer kansen voor het vormen van strategische partnerships (publiek/ private samenwerking)</p> <p>Meer ruimte voor maatschappelijk ondernemerschap</p>	<p>Concrete kansen om samen nieuwe verdienmodellen te ontwikkelen</p> <p>Het spreiden van risico's; overdracht niet kerntaken (bijv. van 3 dierenweides in Utrecht)</p>	<p>Meer mogelijkheden voor co-financiering op projectniveau</p> <p>Meer eigen bijdragen</p> <p>Wellicht gedeelde investeringen</p>	Idem als hierboven, maar met een nadrukkelijker privaat element
Buitenschoolse opvang	De bestaande BO voorzieningen moeten sterk concurreren, een aantrekkelijke(r) locatie is daarbij onderscheidend	Delen van de beheer- en locatiekosten	<p>Meer rendement halen uit de bestaande voorzieningen</p> <p>Delen van kosten</p>	<p>Lijkt nog maar beperkt gerealiseerd (de BO-markt wordt kleiner)</p> <p>Zoetermeer; doet planmatig aan actief locatiebeheer; streeft naar multifunctionaliteit van de voorzieningen in de wijk</p>

2. Gemeente	Strategisch	Operationeel	Financieel	Voorbeelden
Bestuurlijk	<p>Van managen naar besturen</p> <p>Beheerrisico's meer extern leggen</p> <p>Maatschappelijke impact van de voorzieningen</p> <p>Meer sturen op afstand kan leiden tot minder snel ingrijpen</p>	<p>Resultaatsturing</p> <p>(Meer) inkomsten; zie hieronder</p> <p>Kans dat de gemeente en organisatie tegenover elkaar komen te staan</p>	<p>Minimaal break even (evt. bezuinigingen op termijn)</p> <p>Besparing op overhead</p> <p>In elk geval behoud van kwaliteit, met de taakstelling om minimaal de frictiekosten terug te verdienen</p>	<p>Utrecht en Maastricht zijn volledig verantwoordelijk voor de continuïteit eigen bedrijfsvoering (maar blijven tot 80% afhankelijk van structurele subsidies/ bijdragen!)</p> <p>Den Haag; alle meer inkomsten mogen direct worden herbestemd aan (innovatieve) projecten; vloeit niet de exploitatie in</p> <p>Arnhem en Zoetermeer werken</p>

				externe verzelfstandiging momenteel uit
Management	<p>Duidelijker onderscheid tussen beleid en uitvoering</p> <p>Meer eenduidige en resultaatgerichte sturings-processen met geprivatiseerde uitvoerende organisatie/ dienstverlener; Resultaatsturing</p> <p>Financieel onafhankelijker</p>	<p>(Meer) inkomsten:</p> <p>Utrecht budget 3,7 miljoen; elk jaar € 50.000 eigen inkomsten (groeiend naar € 80.000). Net gestart; Utrecht schat verdere verdienpotentie positief in</p> <p>Maastricht: budget € 500.000, CNME is opdrachtnemer van de gemeente ecologisch beheer van stadsnatuurgebieden. Hiermee is op jaarbasis (2013) een bedrag gemoeid van € 302.257. In 2014 waren nog additioneel aan baten circa € 100.000 van diverse opdrachten; plm 20% op het gemeentelijk budget</p> <p>Den Haag (intern verzelfstandigd) op NME budget ad 5 miljoen verwerven zij jaarlijks ruim 7 ton aan inkomsten uit diverse andere bronnen, diensten/producten (en dit bedrag is groeiende). Plm 14% op het gemeentelijke budget</p>	<p>Vanaf verzelfstandiging; Minimaal break even (mogelijke bezuinigingen op termijn; benutten van diverse verdienpotenties)</p> <p>In elk geval behoud van kwaliteit met de taakstelling om minimaal de frictiekosten terug te verdienen</p>	<p>Utrecht en Maastricht zijn volledig verantwoordelijk voor de continuïteit eigen bedrijfsvoering (maar blijven tot 80% afhankelijk van structurele subsidies/ bijdragen!)</p> <p>Utrecht; met de verzelfstandiging werd 5 ton bezuiniging gerealiseerd; daarvóór nog eens € 175.000,= Maastricht: gerealiseerde bezuiniging van 33%</p> <p>Den Haag; maximaal intern mandaat; benutten verdienpotentie (zie de afzonderlijke rapportage voor voorbeelden)</p> <p>Arnhem en Zoetermeer werken externe verzelfstandiging momenteel uit</p>
Governance/ toezicht	<p>Meer eenduidige en resultaatgerichte sturings-processen met geprivatiseerde uitvoerende organisatie/ dienstverlener</p> <p>Mogelijk extra extern toezicht (Raad van toezicht)</p>	<p>Risico reductie</p> <p>Heldere Planning & Control cyclus</p>	<p>Meer transparant beheer van de diverse kostensoorten en/of kostenplaatsen</p> <p>Extern toezicht (accountancy)</p>	<p>Utrecht en Maastricht zijn autonome organisaties</p> <p>Den Haag; maximaal intern mandaat</p> <p>Arnhem en Zoetermeer werken</p>

				externe verzelfstandiging momenteel uit
Communicatie	<p>Meer eigen maatgerichte profilering mogelijk</p> <p>Ruimte bieden aan eigen marketing en branding van de producten en processen</p>	<p>Uitbesteden, eigen huisstijl en identiteit</p> <p>Monitoren op hoofdlijnen, m.n. op bestuurlijke effecten.</p> <p>Meer locatie-specifieke communicatie (maatwerk en eigen identiteit)</p>	<p>Minder inzet van eigen personeel</p> <p>Meer inzet materieel budget (verschuiving van kostensoort)</p> <p>Op termijn meer eigen inkomsten</p>	<p>Utrecht en Maastricht hebben een eigen en actief P&R en communicatie beleid ontwikkeld; hun prestaties als organisatie zijn er van afhankelijk</p> <p>In Arnhem zal dit zeker ook het geval worden</p>

3. Organisatie	Strategisch	Operationeel	Financieel	Voorbeelden
Management / directie	<p>Grotere slagkracht</p> <p>Meer ruimte voor innovatie en ondernemerschap</p>	<p>Meer onafhankelijkheid en eigen profiel</p> <p>Vergroting van de continuïteit van de bedrijfsvoering</p>	<p>Reserveren, herbestemmen van middelen, naar eigen inzicht en behoefte</p> <p>Strategisch investeren</p>	<p>Utrecht en Maastricht zijn zeer innovatief en ondernemend. Zij werken vraaggericht en onderhouden een groot netwerk aan potentiële opdrachtgevers. Zij gaan diverse strategische allianties aan met verschillende (maatschappelijke) partijen</p> <p>Intern verzelfstandigd: Den Haag</p> <p>Zoetermeer/ Arnhem; worden momenteel uitgewerkt</p>
Bestuur	<p>Grotere maatschappelijke betrokkenheid en verantwoordelijkheid op de voorzieningen</p> <p>Beter benutten van externe expertise met moderne governance</p>	<p>Professioneel sturen en toezicht houden op de organisatie</p>	<p>Bestuurders in dit segment werken doorgaans pro deo</p>	<p>De statuten van de stichtingsvorm laten juridisch veel maatwerk toe!</p> <p>Utrecht: het college van B&W benoemt de leden van de RvT</p> <p>Maastricht; college volgt altijd een benoemingsvoorstel vanuit het bestuur (in gevolge statuten)</p>

				bindend) Arnhem; moet nog worden uitgewerkt in een business case en bedrijfsplan
Medewerkers	<p>Meer marktconform en vraaggericht werken</p> <p>Meer ruimte voor persoonlijke en professionele ontwikkeling</p>	<p>Nieuw type medewerker ('2.0.')</p> <p>Ingrijpende wijziging van attitude, houding en gedrag, kennis en Competenties (Organisatie) Cultuur (kan een nadeel zijn/ worden indien deze aspecten niet realiseerbaar blijken)</p>	<p>Aanzienlijke (tijdelijke) verhoging van de personeelskosten ivm de noodzakelijke investeringen (of een sanering van het personeelsbestand)</p> <p>Arbeidsvoorwaarden worden gegarandeerd (Utrecht; in een periode van 3 jaar boventallig, dan 2 jaar salaris doorbetaald)</p> <p>Sociaal plan is maatwerk en biedt mogelijkheden</p>	<p>Utrecht en Maastricht kiezen voor gerichte outsourcing van staf taken (ICT, Financieel, P&O e.d.)</p> <p>Zij creëren een flexibele schil rond projecten en seizoensgebonden arbeid.</p> <p>Aanvankelijk is de verzelfstandiging duurder (ivm garanties) Naar verloop van tijd ontstaat een efficiencywinst op personele kosten en de ruimte voor eigen arbeidsvoorwaarden beleid.</p> <p>De cultuur component van zowel de organisatie als medewerkers is een absolute kritieke succesfactor.</p> <p>Innovatie en ondernemerschap zijn onmisbare kwaliteiten</p>
Vrijwilligers	<p>Een nóg intensievere oriëntatie van de vrijwilliger op de verzelfstandigde organisatie kan (zal?) leiden tot nog een intensere binding .</p> <p>Noot: Deze (veronder-)stelling kunnen we niet verder met cijfers onderbouwen. Identificatie (zie ook</p>	<p>Meer continuïteit in het vrijwilligers kader</p> <p>Behoud van kennis en ervaring</p> <p>Behoud én groei van het aantal actieve vrijwilligers, andere inzet (meer op competenties en ambities inzetten)</p>	<p>Binden van vrijwilligers wordt (nog meer) een serieuze kostenpost</p> <p>deze investering rendeert in meer continuïteit en behoud van capaciteit</p>	<p>Utrecht en Maastricht gaan nóg bewuster om met hun netwerk, van verwijzers én vrijwilligers</p> <p>Arnhem; wordt momenteel uitgewerkt</p> <p>Groene Motor (Zuid Holland) is een voorbeeld van een</p>

	bij legaten en donaties) is wel een belangrijk onderdeel			(doorstart) van een succesvolle vrijwilligersorganisatie
NME Netwerken	<p>Co produceren en gezamenlijk investeren (vergroting van de gezamenlijke professionaliteit en potentie; bereiken van synergetische voordelen)</p> <p>Benchmarken in kwaliteit en prestaties</p> <p>Onderscheid in excellente en middelmatige organisaties</p>	<p>Investeren in netwerk, externe oriëntaties, kennisdelen en leren worden rendabel</p> <p>Onderdeel van de marketing en acquisitie aanpak</p>	<p>Benchmarken op kosten</p> <p>Kosten (capaciteit) delen</p>	<p>Bestaande (Informeel én professioneel) netwerken nemen aan belang toe.</p> <p>Door deelname aan deze netwerken is veel doelmatigheids- en doeltreffendheidswinst te behalen.</p> <p>Te vaak nog wordt op veel plekken tegelijk het wiel uitgevonden</p>

9. Adviezen met betrekking tot kaders en voorwaarden rond verzelfstandiging

Er zijn door ons twee gerealiseerde verzelfstandigingen van NME centra **in grotere steden** gevonden en onderzocht. In Utrecht is die verzelfstandiging overigens nog pril (per 1 januari 2015).

We hebben, in de sfeer van kaders en randvoorwaarden, geen onoverkomelijke problemen gevonden die verzelfstandiging belemmeren. Rond de Wet Overheid en Markt, de Aanbestedingswetgeving, de BTW en de Arbeidsvoorwaarden bestaan in onze waarneming geen grote bezwaren. Op het domein van de (nieuwe) governance blijkt er veel mogelijk; in de statuten van de op te richten stichting(en) kan nagenoeg alles als maatwerk worden geregeld, inclusief vormen van (kwaliteits-)monitoring en toezicht.

Rotterdam wil van 'managen naar besturen'. Verzelfstandiging biedt daartoe een mogelijkheid. Naast de formele (bestuurlijk juridische) aspecten zijn er nog enkele kritieke succesfactoren te noemen:

1. De mate waarin het management (van de voorzieningen) innovatief en ondernemend is, of dat kan worden. In Den Haag is feitelijk géén sprake van *externe* verzelfstandiging. Den Haag werkt vanuit de reguliere ambtelijke kaders, met een verdientaakstelling en een ruim mandaat om te ondernemen, zij het binnen de wettelijke en gemeentelijke kaders (een vorm van *interne* verzelfstandiging). Externe verzelfstandiging kan deze kaders nog iets verder verbreden, maar het is geen panacee voor organisaties die vanuit zichzelf onvoldoende innovatief en ondernemend zijn. Met een externe verzelfstandiging zal de relatie tussen bestuur/ beleid en uitvoering scherper en zakelijker worden. Er ontstaat een duidelijker onderscheid beleid en uitvoering, de relaties worden die van opdrachtgever en opdrachtnemer. Deze wijzigende (sturings-)relatie heeft impact op de resultaatgerichtheid, de doelmatigheid en de efficiency, maar vormt daarvoor geen garantie!
2. Realiseer je dat op het op afstand plaatsen nagenoeg onomkeerbaar is. Wat in jaren aan voorzieningen (incl. goodwill/ vrijwilligers e.d.) is opgebouwd, kun je in luttele weken/ maanden verspelen. Apeldoorn is daarbij een triest voorbeeld;
3. Neem voldoende tijd voor het opstellen van een gedegen business case.
4. Zorg voor een heldere eenduidig bestuurlijke opdracht;
5. Geef veel aandacht aan een goede externe strategische communicatie;
6. Investeer tijdig in de ontwikkeling van personeel en organisatie; neem afscheid van die medewerkers die niet in het nieuwe profiel passen;
7. Laat het management zo nodig een assessment doen (innovatie, ondernemerschap) Haal ondernemerschap in huis!
8. Zorg voor voldoende weerstandsvermogen en zorg voor de financiering van de noodzakelijke frictiekosten;
9. Besteed naast financieel rendement voldoende aandacht aan maatschappelijk rendement (impact/ effecten) vooral ten behoeve van het educatieve deel;
10. Verzelfstandiging is geen panacee; er zijn ook voorbeelden (Den Haag) waarbij een 'gewone afdeling, binnen een gewone directie' de grenzen benut op het vlak van innovatie en ondernemerschap en daarmee goede resultaten boekt.
11. Maak gebruik van de best practices van Utrecht en Maastricht, en trek samen op met Arnhem en (mogelijk) straks ook met Zoetermeer

10. Bijlagen

10.1. Kinderboerderijen

Maastricht

In Maastricht heeft geen van de boerderijen het keurmerk. Wel voldoen ze aan de branchecode. Geen van de boerderijen behoort organisatorisch tot het CNME. Tot 2011 was Boerderij Daalhoeve onderdeel van het CNME. De boerderij zou gesloten worden als gevolg van de bezuinigingen. De directie koos voor afstoten of inkrimpen van faciliteiten om zo veel mogelijk personeel te behouden. Drie mensen zijn op de boerderij ontslagen. De boerderij heeft een doorstart kunnen maken vanuit het buurtwerk dat al een sterke positie had op de boerderij. Het is nu meer een ontmoetingsplek voor cultureel-maatschappelijk werk.

Het CNME steekt veel tijd in de coördinatie van de samenwerking tussen de kinderboerderijen. Zij zien dit als een belangrijke taak voor het CNME, om meerdere redenen:

- Inhoudelijk educatief is de kinderboerderij de enige plek waar kinderen in de stad in aanraking kunnen komen met dieren en de relatie kunnen zien met waar het dierlijke voedsel vandaan komt;
- Om te waarborgen dat educatie op kinderboerderijen een belangrijke plek houdt
- Voor het leveren van educatieve input. Maastricht ontwikkelt lesmateriaal voor de kinderboerderijen en toets de activiteiten die zij zelf organiseert op de educatieve kwaliteit
- Coördinatie van de samenwerking: voor uitwisseling van informatie, gezamenlijke activiteiten opzetten, soms vrijwilligers of personeel uitwisselen, projecten indienen en financiering regelen, etc.
- Dierenwelzijn: blijvende discussie en openheid naar elkaar toe om extremisme op te sporen en te benoemen, elkaars standpunten te respecteren. Er zijn in de dierenwereld namelijk veel opvattingen met een hoog gehalte aan emoties.

Den Haag

De Haagse kinderboerderijen hebben niet het keurmerk van de vereniging Samenwerkende Kinderboerderijen Nederland. Dat is een bewuste keus; in 2007 hebben we het keurmerk verworven in 2010 hebben we dit bewust niet verlengd. We vinden de kwaliteit uiteraard zéér belangrijk en we hanteren intern strenge normen (die ook gedragen worden). Maar we laten ons niet meer extern toetsen; iedereen mag komen kijken en ons werk en de voorzieningen toetsen. Maar om nu € 10.000 te betalen voor een keurmerk met deze waarde? Daarvan vinden we eenvoudig de

meerwaarde niet bewezen. Overigens wordt het keurmerk omgevormd tot een branchecode, als het ware een 'keurmerk light'. Dat vinden we een goede ontwikkeling, want het keurmerk in de oude vorm is wat ons betreft een beetje achterhaald concept.

Op het vlak van dierenwelzijn waren we in Den Haag vooroplopend (dankzij de partij voor de dieren) Maar we gaan nu nog veel verder; in Den Haag mag een koe bijvoorbeeld niet solitair gehouden worden. We mogen geen dieren naar de slacht brengen (in het transport zit de stress). Dit alles is politiek geborgd.

Utrecht

De Stichting beheert 5 steedes, met kinderboerderij en speeltuin en 4 stadstuinen. De 9 locaties liggen verspreid over de stad. De Utrechtse kinderboerderijen zijn/worden gecertificeerd volgens het landelijke keurmerk. Dat is voor buitenstaanders erg belangrijk. De branchecode (in ontwikkeling) zou volgens de directie op termijn feitelijk wel voldoende kunnen zijn.

Apeldoorn

De drie gemeentelijke kinderboerderijen blijven bestaan (deze maken ook deel uit ACRESS BV) maar deze hebben nu een taakstelling van bijna 40% van de begroting opgelegd gekregen. Men zoekt daarvoor nog steeds naar mogelijke (markt)oplossingen. Bij het protest tegen het bezuinigen op de kinderboerderijen liep het halve stadhuisplein hier vol met boze burgers!

Arnhem

Er zijn in Arnhem twee kinderboerderijen; deze zijn 365 dagen per jaar open. Beiden zijn in het bezit van het keurmerk van de vereniging Samenwerkende Kinderboerderijen Nederland, maar ook het Skall keurmerk en zij beschikken daarnaast over het zoönosen certificaat .

10.2 Rapportages onderzochte cases

Casus NMC Utrecht

Geraadpleegde bronnen:

1. Interview Hans Nuiver en Corrie Reijnhout (nov 2014; zie ook bijlage verslag van Hans Nuiver)
2. Het bedrijfsplan NMC Utrecht
3. Openbronnen (w.o. internet) zie o.a. <http://www.utrechtnatuurlijk.nl/>
4. Interview Jack Jansen en Corrie Reijnhout op 4 maart 2015

A. Algemeen: context

1. Welke doelstelling(en) hanteert uw gemeente tav de NME functie (breed/ smal)?
De Stichting Utrecht Natuurlijk brengt de natuur dichtbij en maakt Utrecht groener, gezonder en duurzamer voor alle Utrechters. Zij organiseren activiteiten, cursussen en evenementen. Bedrijven en Utrechters met een duurzaam initiatief kunnen terecht voor projecten, advies en begeleiding. Utrechtse leerlingen bieden zij een uniek onderwijsprogramma boordevol natuurervaringen. De Stichting beheert 5 steedes, met kinderboerderij en speeltuin en 4 stadstuinen. De 9 locaties liggen verspreid over de stad.
2. Hoe borgt u daarbij de continuïteit?
De gemeenteraad van Utrecht wil het werk van Utrecht Natuurlijk voor de toekomst borgen, dus is de financiering van de Stichting voor de komende vier jaren veilig gesteld, evenals de werkgelegenheid van de medewerkers. Als medewerkers (in de eerste 3 jaar) boventallig worden krijgen ze nog twee jaar hun salaris doorbetaald tot het moment dat ze (elders) een andere baan hebben gevonden.
3. Hoe ligt de relatie tussen de inhoudelijke doelstellingen en de (gekozen/ te kiezen) organisatie- en rechtsvorm?
Inzet van de verzelfstandiging is de behoefte tot het op afstand zetten van de uitvoering in een regiegemeente, meer slagkracht kunnen ontwikkelen en een bezuiniging.. Met de verzelfstandiging is een bezuiniging van 5 ton gerealiseerd. Daarvóór werd al een aparte bezuiniging van € 175.000 euro gerealiseerd. Inmiddels is een drietal dierenweides in particuliere handen over gegaan. Voor de bedrijfsvoering was dit overigens wel een goede ontwikkeling. We kunnen er niets aan verdienen; sterker het beheer kost een boel geld en de voorziening draagt onvoldoende bij aan onze

inhoudelijke doelen. De opgelegde bezuinigingen moeten in twee 2 tranches worden gerealiseerd; een tranche van 3 ton en vervolgens nog een van 2 ton.

4. In welke fase van verzelfstandiging bevindt u zich?

Vorzelfstandiging is sinds 1 jan 2015 een feit, na een intensief proces wat daaraan vooraf ging en een periode van 2,5 jaar in beslag nam.

5. Wat is daarbij de gekozen rechtsvorm? Indien nog niet gekozen: welke rechtsvorm lijkt wenselijk/ aannemelijk? Waarom?

Stichting; werd als meest passende rechtspersoon gekozen (sturing gemeente, ruimte binnen te ontwerpen statuten, doelstellingen)

6. Welke CAO is van toepassing op de verzelfstandigde organisatie ?

De stichting heeft een bedrijfsregeling die is afgeleid van de gemeentelijke rechtspositie. De Stichting zal deze voor een periode van 3 jaar (na 1 jan 2015) volgen. De stichting zal als werkgever een apart sociaal plan moeten afsluiten als we een andere cao gaan volgen. De zittende medewerkers blijven aangesloten bij het ABP pensioenfonds. Binnen de overgangperiode van 3 jaar zal de Stichting de arbeidsvoorwaarden na 1 januari 2018 nader uitwerken.

7. Wat zijn -op hoofdlijnen- de overwegingen om tot verzelfstandiging over te gaan?

Grotere afstand (bestuurlijk en organisatorisch) t.o.v. de gemeente, beoogde rol van Utrecht als 'regie-gemeente' (onder)scheiding van beleid en uitvoering, waardoor voor (de uitvoering van) het NMC beleidsveld een grotere slagvaardigheid kan/zal ontstaan en de realisatie van de eerder genoemde bezuinigingen.

Welke voorbeelden uit andere sectoren (bijv. recreatie, sport, cultuur, welzijn) binnen of buiten uw gemeente heeft u geïnspireerd?

Dat waren er niet zoveel. Binnen mijn eigen sector heb ik me laten inspireren door het Natuur en Milieucentrum Haarlemmermeer. De voormalig directeur (Ruud Maarschalk) heeft overigens ook bijgedragen aan de totstandkoming van onze business case en de ontwikkeling van het Bedrijfsplan begeleid. Binnen Haarlemmermeer ging het om één centrum (een boerderij) Wij zijn weliswaar 'wat' groter, maar dit voorbeeld was niettemin zeer leerzaam. Ruud Maarschalk heeft ook nogal wat gedoe ervaren rond de verzelfstandiging, zoals het belang van een goede communicatie en het overleg met de bonden. We hebben in die periode ook Roel van Raaij (voorheen agentschap.NI nu RVON) goed geïnformeerd. Tijdens het verzelfstandigingsproces ben ik verder te rade gegaan bij de bibliotheek. Een verzelfstandigingsproces zélf is 'een hel', maar als het klaar is -en goed ingericht-, dan is het zeker alle moeite waard. We hebben nu veel meer invloed op onze bedrijfsprocessen, het eigen organisatiebeleid en de aansturing van medewerkers en organisatie.

8. Hoeveel budget heeft u voor NME per jaar? Het totaal budget op de begroting (subsidies) bedraagt afgerond 3,7 miljoen. Daarbij verwerven we € 50.000 aan eigen inkomsten daarboven op. Volgend jaar daalt de begroting maar 3,5 miljoen en willen wij onze inkomsten vergroten naar € 80.000

B. Innovatie en ondernemerschap (let op; smalle of brede doelstelling)

1. Hoe ziet uw bedrijfsmodel er uit? We zijn één organisatie met 9 locaties en we werken gebiedsgericht. We concentreren ons op onze kerntaken en we hebben de ondersteunende taken (zoals financiën, ICT en HR) zoveel mogelijk uitbesteed aan private dienstverleners. De resterende overheadfuncties noemen we nu 'een bedrijfsbureau', maar langzaam maar zeker willen we kijken hoeveel van die centrale taken we decentraal kunnen onderbrengen. We veronderstellen dat de financiële druk op de organisatie alleen maar groter gaat worden. Ik probeer zoveel mogelijk taken en voorzieningen lokaal in de wijk te borgen. Het mag er echter niet duurder door worden. We hebben nu een kleine overhead met veel outsourcing. Door verdere decentralisatie worden we minder afhankelijk van interventies als bezuinigingen. Ondersteunende diensten die je kunt inkopen kun je ook decentraal doorbelasten in de vorm van een eigen winst- en verliesrekening per gebied.
2. Is er sprake van nieuwe functiecombinaties? Zo ja? Welke voorbeelden? (denk aan voorbeelden op het vlak van het sociale domein (zoals (jeugd)zorg/ welzijn) Onderwijs? Cultuur? Recreatie? Andere? Ik ben bezig in Overvecht om welzijnswerk en bewoners-ondersteuning samen op te laten werken. Verder komt in Leidsche Rijn een voorziening bestaande uit cultuur met een groot theater, een horecaonderneming en een museum. Het is nieuwbouw waarin de functie wonen werken, recreëren geconcentreerd op één locatie worden gerealiseerd. In ons Bedrijfsplan hebben we volgens de OGSM methode gewerkt (een methode om resultaten in 1 A4 samen te vatten). Daarin hebben als een van de targets opgenomen dat we verschillende recreatiearrangementen gaan maken. Onze plekken zijn mooi en kunnen (veel) beter benut worden.
3. Is er in de verzelfstandigde vorm (al) sprake van financiële participatie door private partijen? (ic niet gemeentelijke) Zo ja, welke vorm heeft die participatie? Sponsoring? Giften en legaten e.d.? Co-financiering? Investing in (nieuwe) business cases? Tot welke bedragen? We krijgen af en toe wel wat spontane giften, met name binnen de Wittevrouwenbuurt. Op het vlak van cofinanciering zijn we nu bezig met de NMU, de provincie en de omgevingsdienst regio Utrecht om binnen het programma DuurzaamDoor een fors aantal projecten op te zetten. We werken aan sociale/ groene innovatie, circulair inkopen, groene ondernemers. De samenwerking met de NMU maakt de markt groter, zowel voor de NMU als voor ons.
4. Bent/ wordt u actiever in het verwerven van niet gemeentelijke subsidies (rijk, private fondsen e.d.)? Zijn daarover al resultaten te melden? We worden/ we zijn het zeker, maar kunnen nog geen grote resultaten noemen; ik acht echter de kans groot.
5. Hoe schat u uw kansen in om dergelijke geldstromen aan te boren? In vervolg op de vorige vraag: groot.
6. Welke bedragen verwacht u, bij benadering, aan te kunnen boren? Of; welk percentage van uw inkomsten verwerft u uit andere bronnen dan subsidie? Lastig in schatten, laat ik in het midden.
7. Is er sprake van nieuwe verdienmodellen of arrangementen? Welke? Zie boven. Verder zijn we enkele specifieke verdienmodellen aan het ontwikkelen.
8. Hoeveel invloed kan/ mag 'de markt' wat u betreft hebben? Wel veel, maar we moeten uitkijken voor de wet Overheid en Markt. We opereren behoedzaam; we willen niet veel opvallen met al te goedkope stunts. We lopen langs de randjes van de formele regels

C. Kwaliteit

1. Welke kansen ziet u voor kwaliteitsbehoud en -ontwikkeling in algemene zin? Binnen de wet Overheid en Markt, mogelijkheden van certificering (greenkey, skbn, iso, mvo criteria en evaluatie instrumenten)
2. Welke risico's en beperkingen? Zie ik in het feit dat we niet (meer) voldoende creatief kunnen zijn in het verwerven van nieuwe middelen 'uit de markt'. Het grootste risico is dat je je creativiteit kwijt raakt.
3. Is er sprake van nieuwe klanten/ doelgroepen/ gebruikers? Voor ons is dat het MKB, dat is zowel klant als mogelijk co producent.
4. In hoeverre participeert het maatschappelijk veld, de wijk, bestaande verenigingen? Dat gebeurt al wel, redelijk. Maar het kan/ moet groeien. Dat zal ook gebeuren wanneer we hen wat actiever gaan benaderen; wij moeten gewoon 'meer de straat op'.
5. Is er sprake van nieuwe (wijk) initiatieven? We hebben nu voorbeelden op 2 locaties (vanuit de wijk op het vlak van sociaal/ maatschappelijk ondernemen en stadslandbouw), erg leuk.

D. Sturing

1. Hoe stuurt het gemeentebestuur op dit (ontwikkelings-)proces? Op dit moment helemaal niet (meer), formeel alleen nog via de subsidie opdracht. Dit jaar hebben we als het ware 'de vrije hand'. Aan het eind van dit jaar bepalen we de resultaten en kijken we iom de gemeente of bijstelling nodig is.
2. Heeft u binnen de gemeentelijke organisatie nog medewerkers die zich met NME-beleid en/of aansturing van de NME-organisatie bezig houden. Zo ja, hoeveel fte? Neen, we hebben geen medewerkers die zich met de aansturing van NME beleid bezig houden. Er is één medewerker die zich bezig houdt met de subsidierelatie, niet met het NME beleid inhoudelijk.
3. Welke maatschappelijke initiatieven versnellen dit proces (waar zit de energie?) In nieuwe maatschappelijke initiatieven zit inderdaad de energie (letterlijk en figuurlijk). We zoeken actief contact met de energieportefeuille
4. Stuurt het maatschappelijk middenveld mee? Door samen met ons projecten op te pakken.

E. Doelmatigheid

1. Is er bij het besluit tot verzelfstandiging een financiële taakstelling gehanteerd? zie boven
2. Heeft verzelfstandiging geleid tot daadwerkelijk goedkoper (efficiënter) werken? Zo ja, hoeveel (in euro's of in percentage (van...)) We zijn nog fris en startend. Maar het gaat wel gebeuren. Voorbeeld; één van onze medewerkers heeft de rol van inkoper op zich genomen; de te realiseren

bezuiniging zijn in dat segment heel tastbaar. Schoonmaak wordt nu bijvoorbeeld groot aanbesteed. Verder willen we een slimme deal gaan maken met UvU/ in het bijzonder de faculteit diergeneeskunde. We zoeken naar één deal voor de medische verzorging van alle dieren.

3. Welke voorbeelden / onderbouwing heeft u daarbij? Zie boven
4. Hoeveel fte voor NME zit er nu en zat er voor de verzelfstandiging ? 45 fte momenteel en dat waren ook 45; deze formatie is voorlopig stabiel
5. Heeft verzelfstandiging geleid tot meer en betere resultaten (voor hetzelfde geld; effectiever werken)? Welke voorbeelden heeft u daarbij? Ja, we gaan dat nog meten. Wat we al wel merken / weten is dat onze marketing en communicatie verbeterd is. We krijgen er erg veel complimenten over. We hebben betere afspraken met restauranthouders. We hebben immers een fokbeleid en de aanwas van dieren krijgt een bestemming in enkele geselecteerde restaurants.
6. Zijn er door de verzelfstandiging nieuwe/ andere vormen van inkomsten ontstaan/ beschikbaar gekomen? Welke voorbeelden heeft u daarbij? Sinds wij onze financiële administratie de deur uit hebben gedaan, zijn de processen veel eenvoudiger geworden. En belangrijker; ze leiden sneller tot resultaten meer betrouwbare en actuele stuurinformatie.
7. Hoé zijn deze beschikbaar gekomen (bijv door innovatiever of meer ondernemend werken)?

Beide aspecten zijn van toepassing

F. Randvoorwaarden

1. (Hoe) worden de gebruikskosten van de accommodaties doorbelast (huur?) Binnen de gemeente hadden we zowel een eigenaarsbudet als een gebruikersbudget. Het eigenaarsbudget is structureel overdragen naar de gemeentelijke vastgoed beheerder. daardoor hoeven wij geen huur te betalen. Er is sprake van een bruikleen contract. Aan de andere kant werd wel de subsidie verlaagd met dezelfde bedrag. Wij hebben nu de verantwoordelijkheid voor het gebruikersonderhoud van de gebouwen en terreinen gekregen. De grond en de gebouwen blijven van de gemeente. Voor wat betreft het toerekenen van de kosten deze voorbeelden. Een voorziening als drainage is aard en nagelvast en komt daarmee tlv de eigenaar. Het onderhoud van deze voorziening (zoals het geregeld doorspuiten) komt echter voor onze rekening. Aan het onderhoud van hekken en andere erfafscheidingen, wat ook een forse kostenpost is. Daarvoor geldt dat het onderhoud van hekken binnen de eigen voorzieningen voor onze rekening komt en de hekken die de erfafscheiding vormen tlv de eigenaar.
2. Hoe zit het met de kosten van (groot)onderhoud van gebouwen en terreinen? Zie F1
3. Is er sprake van het aanboren van (voor NME) nieuwe geldstromen (binnen de gemeente)?
4. Is er sprake van een weerstandsvermogen en hoe groot is dat bedrag? Waarop gebaseerd?
Bij de uitwerking van het bedrijfsplan is uitgegaan van een landelijke richtlijn voor culturele instellingen (benchmark) waarbij een norm van 10% van de gemeentelijke bijdrage wordt aangehouden. Deze gemeentelijke bijdrage wordt bepaald door het begrotingsbedrag te verminderen met de eigeninkomsten van de stichting. Voor de Stichting Utrecht Natuurlijk komt dit neer op een bedrag van ca. € 400.000,= Op basis van het

gehanteerde risicomodel ter bepaling van het eigen vermogen is een weerstandsvermogen van € 558.250,= berekend. (Er werd een subsidiesuppletie aangevraagd t.g.v. € 828.250,= om zowel het eigen vermogen op peil te brengen als de frictiekosten te financieren. NMC koos er voor om deze suppletie over een periode van 20 jaar terug te betalen (plm 41.000,= per jaar, rentevrij) Bij de bepaling van de hoogte van het weerstandsvermogen werden onderstaande risico's betrokken:

- Volgen van de arbeidsvoorwaardenregeling van de gemeente Utrecht
- Kosten extra opleidingen (o.a. financiële competenties voor leidinggevenden en het inrichten van de financiële bedrijfsfunctie)
- Sociaal Plan
- Verzuimverzekering
- Nieuwe bezuinigingen (bij rijk en gemeente)
- BTW compensatiefonds
- Latere of mindere besparingen
- Kosten inkoop externe diensten
- Lagere opbrengsten diensten en activiteiten

5. Hoe taxeert u de Wet Overheid en Markt op mate van handelingsvrijheid voor de verzelfstandigde organisatie?
We moeten voorzichtig opereren, we zoeken momenteel de grenzen op.

G. Tot slot

1. Waar bent u trots op?

Ik ben heel erg trots op het feit dat de gemeente Utrecht een NME voorziening in stand houdt en dat wij dit product mogen realiseren. Onze positionering en branding hebben we goed neergezet met een moderne marketing en PR; dat heb je heel erg hard nodig. Dat zijn we als NME en overheid niet gewend. Je moet die trom actief roeren, niemand anders doet het voor je!

2. Wat zou u achteraf anders hebben gedaan; welke advies geeft u uw Rotterdamse collega's mee?

2 dingen; ik zou de ICT verzelfstandiging eerder hebben aangepakt als ik had geweten dat het zo complex was bij de gemeente. Ik zit nu nog een half jaar langer vast aan de standards van de gemeente Utrecht. Verder; de frictiekosten had ik een ruim ton hoger willen hebben (nu € 270.000, zeker € 150.000 hoger moeten zitten). Positieve resultaten mag ik gelukkig herbestemmen.

3. Waar zitten wat u betreft de risico's? In aanvulling op F 4?

Nieuwe colleges, nieuwe extra bezuinigingen. Zo gaat er in 2016 bovenop de taakstelling die we al hebben, nog eens 2% vanaf.

4. Welke checks en balances heeft u ingebouwd?

Er werd een stuurmodel op bestaande en nieuwe risico's ontwikkeld. In dat model wordt ingezoomd op het soort risico, de (bruto) verwachte omvang van het risico, de gekozen/ te kiezen aanpak (met een toelichting), het beoogde effect van (stuur) maatregelen, het verwachte netto effect, en risicoscore op waarschijnlijkheid, de kans en ten slotte de impact.

5. Tactisch: kiest u er voor om zoveel mogelijk zelf uit te voeren, of vooral de uitvoering te faciliteren (bijv. NME lessen, wijk- en natuurtuinen en andere voorzieningen)

Er is een duidelijke keuze gemaakt om een aantal overheadtaken (zoals ICT, financiën en P&O) uit te besteden.

We werken als het even kan met een flexibele schil.

Verder:

Onze kinderboerderijen zijn/worden gecertificeerd volgens het landelijke keurmerk. Dat is voor buitenstaanders erg belangrijk. De branchecode (in ontwikkeling) zou mi op termijn feitelijk wel voldoende kunnen zijn.

Bijlage:

Verslag van Hans Nuiver na/v gesprek met directeur Corrie Reijnhout (nov 2014)

Utrecht: "...Wij zijn onszelf als het ware opnieuw aan het uitvinden...."

De gemeente Utrecht kent een soortgelijke, maar grotere afdeling als GSL, die per 1 januari 2015 als zelfstandige Stichting 'Utrecht Natuurlijk' door het leven zal gaan. Aan dit moment gaat een verzelfstandigingsproces van 2,5 jaar vooraf!

Stichting Utrecht Natuurlijk brengt Natuur en Milieu dichtbij iedere Utrechter en spant zich met hen in voor een groen, gezonde en duurzame stad. De Stichting ondersteunt ieder die dit doel deelt met behulp van unieke en laagdrempelige locaties, het vermogen beleid om te zetten in praktijk en actie, een werkwijze gebaseerd op participatie en co-creatie met "onvoorwaardelijke" kennisdeling.

Inzet van de verzelfstandiging is de behoefte tot het op afstand zetten van de uitvoering in een regiegemeente, meer slagkracht kunnen ontwikkelen en een bezuiniging (die inmiddels gerealiseerd is). Tegelijkertijd wilde de Raad het werk van Utrecht Natuurlijk voor de toekomst borgen, dus is de financiering van

de Stichting voor de komende vier jaren veilig gesteld, evenals de werkgelegenheid van de medewerkers (men volgt de gemeentelijke rechtspositie nog drie jaar: er zijn afspraken over overplaatsgaranties gemaakt).

Het werk op tien locaties wordt duidelijk(er) gekoppeld aan wijken (stadregio's), stadsparken en slimme manieren om (daardoor) ook externe middelen te verwerven. Het vastgoed blijft het eigendom van de gemeente die het beheer daarover voert. Er is een duidelijk werkplan gemaakt, als mede de keuze om een aantal overheadtaken (ICT, financiën, HR) uit te besteden. De Stichting kan eigen middelen verwerven, maar men waarschuwt voor de werking van de wet Markt & Overheid m.b.t. b.v. valse concurrentie (horeca). Juristen van de gemeenten hebben een belangrijke rol gespeeld bij het verzelfstandigen: er zitten nu ook juristen en fiscalisten in het bestuur van de Stichting. Er zijn heldere afspraken met Vastgoed gemaakt, contracten rond de bedrijfsvoering van de boerderijen zijn gebundeld. Er zijn slimme constructies gemaakt rond de mogelijkheid BTW af te trekken, bulkcontracten en verzekeringen te sluiten, te profiteren van kortingen, steeds onder de voorwaarden van de wet Markt & Overheid.

De organisatie kent een vaste kern van medewerkers en een flexibele schil van zzp'ers/inhuur. Er is tijdens het proces van verzelfstandigen zeer nauw en constructief samengewerkt met de OR. Het proces was soms lastig, maar open en transparant. Er is heel veel aandacht besteed aan het bouwen van een professionele business case. Het belang daarvan is echt heel groot. De gemeente heeft prestatieafspraken over het (toekomstig) verdienvermogen van de Stichting gemaakt, maar houdt de komende jaren de subsidie op het huidige peil.

Het proces heeft (extra) geld gekost: de ervaring is dat je ervoor moet zorgen dat daar ook echt budget voor is. Externe hulp is zeer effectief gebleken. Organisatorische, juridische, financiële en procesdeskundigheid werd ingehuurd. Men hield ook terdege rekening met de frictiekosten, die niet gering bleken. Het proces is getrokken door het huidige afdelingshoofd, die ook als eerste bestuurder van de Stichting zal gaan optreden. Bestuurder en Raad van Toezicht worden nu en de komende jaren door het College van B&W benoemd.

Casus Maastricht

Bronnen:

1. Website: <http://www.cnme.nl/> specifiek Educatie: http://www.cnme.nl/nl/nieuws/nme_aanbod_voor_het_onderwijs_2014_2015/
2. Interview directeur mevr Lara Klaassen door Jack Jansen d.d. 27 februari
3. Jaarverslag 2013, jaarprogramma 2014, diverse nieuwsbrieven, begrotingen en jaarrekening 2013 e.v.a.

Algemeen (Bron website)

Educatie CNME Maastricht en regio heeft jarenlange ervaring met Natuur en Duurzaamheids-educatie (NDE) voor scholen, in natuurgebieden, tijdens open dagen en overige activiteiten voor verschillende doelgroepen en speelt regelmatig in op actuele thema's en landelijke acties. Wat we ook doen en met wie we ook samenwerken, er is altijd een duidelijk verband met natuur en milieueducatie. Leren door te doen en duidelijk maken van kringlopen staan voorop. Wij richten ons op educatie die de samenleving helpt om beleidsdoelen van overheden en maatschappelijke organisaties op het vlak van duurzaamheid te halen. NME-contactpersonen op school zijn sleutelfiguren bij het tot stand brengen van een schoolplan, waar NDE een structureel onderdeel van uitmaakt.

Actueel: Het CNME coördineert (tot en met 2014) het NDE aanbod voor de scholen in Maastricht en de regio (eigen activiteiten en activiteiten van andere organisaties). Het CNME heeft samen met een werkgroep van regionale NME-contactambtenaren Maastricht en regio ook een regionale taak op het gebied van NDE. Vanaf 2015 voert CNME voor de regiogemeenten individueel opdrachten uit, al wordt er nog wel gezocht naar gemeenschappelijke visie/beleid.

Voorlichting Over allerlei onderwerpen verzorgt CNME Maastricht en Regio voorlichting aan een breed publiek d.m.v. lezingen, rondleidingen, discussies en brochures. Ook participeert het CNME regelmatig in activiteiten van derden. Met de Groene Agenda bundelt het CNME lokale activiteiten in één samenhangende kalender; het CNME stemt de activiteiten op elkaar af en biedt een breder platform voor de lokale initiatieven.

Beheer CNME heeft een eigen team ecologisch beheer die beheerwerkzaamheden uitvoert, als ecologisch maaibeheer, bosrandbeheer, onderhoud aan muurvegetaties en onderhoud van natuurtuinen. Het teamecologisch beheer bestaat uit een aantal vaste medewerkers en kent een wisselende samenstelling van stagiaires en vrijwilligers. Het team is ook erkend leerbedrijf (aequor). Verder werkt CNME samen voor begrazingsprojecten met Sjoen Graas (www.sjoengraas.nl) en Natuurlijk begrazen Maastricht (www.begrazenmaastricht.nl) Voor de gemeente Maastricht zorgt CNME voor 100 hectare stadsnatuurgebieden. Het betreft hier meer dan 10 locaties. Het CNME voert binnen de vaste gemeentelijke opdracht het beheer uit en daarnaast ook tijdelijke in opdracht van zowel het domein Ruimte (ontwerpers) als Stadsbeheer. In rapport 'Natuurterreinen Maastricht Inventarisatie en streefbeelden' een beschrijving van de gebieden en streefbeelden zoals in 2012 vastgesteld. De monitoringsresultaten van flora en fauna van 2012 zijn opgenomen in het Jaarverslag natuurgebieden 2012. Daarnaast werkt CNME Maastricht en regio voor Vereniging Natuurmonumenten (Pietersberg), Staatsbosbeheer (Gerendal), Tragos (Fort Willem),), Natuurhistorisch Museumtuin (NHM), waterschap Roer en Overmaas. CNME Maastricht en regio verzorgt ook teambuildingsactiviteiten voor bedrijven. Naast het beheer van stadsnatuurgebieden, ondersteunt het team ecologisch beheer in diverse andere projecten. Voorbeelden zijn: muurhagedisvoorzieningen onderhouden bij bedrijven, periodiek onderhoud schoolmoestuinen, onderhoud en aanleg van natuurlijk ingerichte delen van de openbare ruimte, zoals speelnatuurplekken.

Participatie

Mensen verbinden met natuur is de strategie van het CNME om draagvlak te creëren voor duurzaam handelen. In de natuur bezig zijn krijgt in de huidige

maatschappelijke context een andere dimensie: participatie. Participatie gaat uit van actief burgerschap. In de visie 2012-2017 is participatie toegevoegd aan de pijlers Ecologisch beheer Educatie en Voorlichting. Participatie betekent voor het werk van het CNME:

- Initiatieven van burgers actief ondersteunen, verbinden aan gemeentedoelstellingen en faciliteren. Een voorbeeld is de stadslandbouw. Het CNME koos in de groeiende belangstelling voor stadslandbouw ervoor, niet zelf initiatieven te ontplooiën (bijvoorbeeld als alternatief verdienmodel), maar om initiatieven te faciliteren en vooruit te helpen. Deze rol wordt erkend door de gemeente Maastricht
- Wijkgericht werken, dichterbij de mensen
- Bestaande activiteiten in het kader van participatie plaatsen door de werkwijze te veranderen en het deelnemen van burgers niet als bijkomstigheid, maar als hoofddoel te beschouwen. Bijvoorbeeld: adoptieprojecten in de natuur, opruimen zwerfafval, buurttuinen
- De gemeente adviseren in het zoekproces van de organisatie; zelfbeheer van openbaar groen is bijvoorbeeld een onderwerp dat veel van de gemeente vraagt en het CNME voorziet de gemeente van advies en van een uitvoeringsorganisatie.

Zie het visiedocument 2014 een van de pijlers

Formatie en bezetting

Het CNME Maastricht en regio kent een directeur (mevr. Lara Klaassen), twee administratief medewerkers, drie NME-consulenten, een medewerker t.b.v. Adoptie natuurgebied en het STEM project, een medewerker t.b.v. de Natuurtuinen Jekerdal, een medewerker t.b.v. het Beheer natuurgebieden, een medewerker t.b.v. de Monitoring natuurgebieden, een consultant Buitenruimte en speelnatuur en vijf medewerkers in het Team ecologisch beheer.

Het CNME Maastricht en regio is een maatschappelijke organisatie waar tachtig betrokken vrijwilligers en plm twintig betaalde medewerkers inwoners van Maastricht en omgeving bewegen naar een duurzame samenleving.

Overzicht formatie:

- Directeur 1 fte
- Management-assistente/boekhouding 0,8 fte
- Coördinator ecologisch beheer 0,8 fte
- Technisch medewerker ecologisch beheer/ meewerkend voorman 1,0 fte
- Meewerkend voorman team ecologisch beheer 1,0 fte
- Medewerkers ecologisch beheer vast 2,0 fte
- Medewerkers ecologisch beheer inhuur en tijdelijk is variabel, gemiddeld 1,6 fte
- Coördinator educatie, tevens projectleider duurzaamheidsprojecten 1,0 fte
- NME-consulent, tevens stadsecoloog 0,8 fte
- Coördinator natuurtuinen en projectleider stadslandbouw 0,6 fte
- Coördinator voorlichting, PR en communicatie, tevens NME consulent en deskundige dierenwelzijn 1,0 fte
- Consulent buitenruimte en speelnatuur 0,3 fte
- Medewerking flora en faunaonderzoek 0,1 fte
- Projectmedewerkers (waarvan sommige seizoensgebonden, zoals schooltuinen) circa 2 fte

De coördinatoren functioneren als managementteam met de directeur

Zie ook hoofdstuk E

A. Algemeen: context

1. Welke doelstelling(en) hanteert uw gemeente tav de NME functie (breed/ smal)?

'Missie: CNME Maastricht en regio bouwt draagvlak voor duurzaam handelen door burgers van alle leeftijden, bedrijven en overheden te betrekken bij hun natuurlijke omgeving.

Visie: Vanuit de overheid is het besef dat het werk van het CNME meer is dan een instrument om mensen te leren over natuur en milieu. Het werk van het CNME kan veranderingen in de maatschappij realiseren en maakt de maatschappelijke energie los die bijdraagt aan een duurzame samenleving. Dit kan door educatie, burgerparticipatie en co-creatie, door ecologisch beheer in de stad, door de aanleg van natuurspeelplaatsen en vooral door de energie van groene organisaties in de stad te bundelen en voor het voetlicht te brengen' (bron website).

2. Hoe borgt u daarbij de continuïteit?

Da's best spannend; bij ons is het CNME én de regio; onze geografisch reikwijdte is groter dan de stad; we werken ook voor 6 andere gemeenten; projectgebonden. We moeten daardoor actief aan accountmanagement doen en we proberen om d.m.v. het verwerven van opdrachten onze continuïteit te borgen. De gemeente is niet verantwoordelijk voor onze 'instandhouding'; dat zijn we zelf! Vanuit de gemeente is er een jaarlijkse 'vaste' opdracht. Hoewel er wordt gewerkt met zakelijk ogende opdrachten en een jaarlijkse beschikking, met een jaarprogramma en een jaarlijkse verantwoording, is het CNME wel een 'verbonden partij' voor de gemeente, en de relatie is te duiden als een subsidierelatie. Dat is kwetsbaar. Het CNME ziet de jaarlijkse opdracht liever als een langlopende opdracht en zoekt steeds naar een diversificatie van opdrachtgevers en financieringen en samenwerkingen om de continuïteit te borgen.

Toen er fors (33%) werd bezuinigd werden hebben gekeken naar andere maatschappelijke ontwikkelingen waar we op aan zouden kunnen sluiten, zoals energietransitie. Gemeenten hebben een opgave op dit vlak richting burgers en bedrijven; ook de keuze om participatie in onze speerpunten op te nemen is daarin gelegen.

De stichting is verantwoordelijk voor haar eigen financiële continuïteit. Wil je als kleinere organisatie een opdracht verwerven dan vraagt dat nogal wat aan voorinvestering in tijd. Binnen het verweven van gemeentelijke opdrachten hebben we een actieve accountmanagement functie. Vanuit onze advisering verwerven we vervolgens (nieuwe) betaalde opdrachten (betaalde acquisitie).

4. Hoe ligt de relatie tussen de inhoudelijke doelstellingen en de (gekozen/ te kiezen) organisatie- en rechtsvorm?

Er is gekozen voor een Stichting, andere rechtsvormen hadden wellicht ook gekund. Lara Klaassen is in 2008 in dienst gekomen kan de overwegingen niet direct achterhalen.

Parrallel speelde de 'quasi inhouse constructie' (aanbestedingen); toen is serieus overwogen om een commercieel bedrijf te worden, bijvoorbeeld een bv. Toen is wel gezegd dat de borging van de beoogde maatschappelijke doelen (NDE) toch meer in het verlengde ligt van de uitvoering van het gemeentelijke beleid; daarom een stichting mi wel passend.

Het bestuur is volledig onafhankelijk; de statuten aangepast. De raad benoemt volgens de statuten de bestuursleden, maar altijd op basis van een bindende voordracht vanuit het bestuur. Eerste aanleg was een PPS insteek, deze filosofie is door gevoerd in vrijheid.

5. In welke fase van verzelfstandiging bevindt u zich?

De (externe) verzelfstandiging is afgerond sinds bij ondertekening van het convenant (juni 1995)

6. Wat is daarbij de gekozen rechtsvorm?

Stichting '**CNME Maastricht en regio**'. Op 29 maart 1999 werd Stichting **CNME-Projecten** opgericht. Zie hieronder.

7. Welke CAO is van toepassing op de verzelfstandigde organisatie ?

De medewerkers van stichting CNME Maastricht en regio hebben vanwege oprichting uit een gemeentelijke organisatie B3-status. Om flexibiliteit in personeel te waarborgen, is gekozen voor oprichting van CNME projecten. Deze medewerkers hebben geen B3-status, echter een privaatrechtelijke arbeidsovereenkomst. Wel geldt ook voor CNME projecten dat de gemeentelijke cao wordt gevolgd.

8. Wat zijn -op hoofdlijnen- de overwegingen om tot verzelfstandiging over te gaan?

Kan ik zo niet direct reproduceren. Binnen gemeente was een aantal mensen werkzaam op de juiste positie met een groen hart, waren bij lid van het IVN en zij zagen het belang van een stevige positie voor NME. Het onderliggende idee was krachten bundelen en opschalen van NME (voorheen was de functie verspreid sport, cultuur en onderwijs) Er was binnen de gemeente ook behoefte aan bundeling ook van vrijwilligerskracht.

In het convenant tussen de gemeente Maastricht en het toenmalige CNME (d.d. 28 nov 1997) zijn enkele expliciete overwegingen genoemd: realisatie van een budgetvermindering, gelijkwaardig(er) relatie, meer handelingsvrijheid van het CNME in de (EU)regio, scheiding beleid en uitvoering, mét behoud van de exclusiviteit van de uitvoering van de gemeentelijke NME taak

9. Welke voorbeelden uit andere sectoren (bijv. recreatie, sport, cultuur, welzijn) binnen of buiten uw gemeente heeft u geïnspireerd?

Niet relevant

10. Hoeveel budget heeft u voor NME per jaar ?

De gemeente Maastricht stelt jaarlijks 489.304 euro voor het CNME beschikbaar. Daarnaast is het CNME opdrachtnemer van de gemeente om ecologisch beheer van stadsnatuurgebieden uit te voeren. Hiermee is op jaarbasis (2013) een bedrag gemoeid van 302.257 euro. In 2014 waren nog additioneel aan baten circa 100.000 euro van diverse opdrachten.

B. Innovatie en ondernemerschap (let op; smalle of brede doelstelling)

1. Hoe ziet uw bedrijfsmodel er uit?

Het CNME is een door de gemeente Maastricht (en andere overheden) gefinancierde private not for profit organisatie die haar positie in de markt wil behouden en uitbouwen door onder meer groei en ontwikkeling in diversiteit, kwaliteit, samenwerking en innovatie. De huidige bezuinigingen zijn in de ogen van Lara Klaassen een symptoom van belangrijke maatschappelijke ontwikkelingen, ontwikkelingen die een grote kans voor het CNME bieden om op in te spelen. Dit vraagt echter wel om een verandering in de inhoudelijke focus, de werkwijze, de organisatie.

2. Is er sprake van nieuwe functiecombinaties? Zo ja? Welke voorbeelden? (denk aan voorbeelden op het vlak van het sociale domein (zoals (jeugd)zorg/ welzijn) Onderwijs? Cultuur? Recreatie? Andere?

Ja, ecologisch beheer van terreinen van gemeente en natuurorganisaties; zie inleiding. Verder teambuilding voor bedrijven. Naschools opvang? Zeer beperkt, wij zien daarvoor geen markt van voldoende omvang in Maastricht en regio. Andere? Samenwerking met cleantechbedrijven door inzameling van e-waste te combineren met educatie over afval. Onderwijs: Opdrachtgeverschap vanuit samenwerkende scholen, die CNME inzetten in STEM (Science Technology Engineering Mathematics) in project dat tot doel heeft, onderzoekende leerlingen op te leiden. Onderwijs: opdrachten vanuit hogeschool in de begeleiding van studenten; meestal cocreatie, soms ook betaalde opdrachten. Ontspanning/horeca/verhuur vergaderlocatie op de Natuurtuinen Jekerdal. Cultuur: Frontenpark als stedelijke opgave, CNME is uitvoeringspartner.

3. Is er in de verzelfstandigde vorm (al) sprake van financiële participatie door private partijen? (ic niet gemeentelijke) Zo ja, welke vorm heeft die participatie? Sponsoring? Giften en legaten e.d.? Co-financiering? Investering in (nieuwe) business cases? Tot welke bedragen?

In beperkte mate; wel enige sponsoring of legaat, of fondsenwerving, 2013 1 tot max 5 % vd begroting

4. Bent/ wordt u actiever in het verwerven van niet gemeentelijke subsidies (rijk, private fondsen e.d.)? Zijn daarover al resultaten te melden?

Ja, maar het CNME is voor 85% van haar inkomsten afhankelijk van de gemeente Maastricht. Dit maakt de organisatie erg kwetsbaar. Acquisitiekansen liggen in het leveren van producten en diensten die beantwoorden aan de behoefte van (nieuwe) opdrachtgevers. Knelpunt: medewerkers zijn vooral goed in de inhoud, de acquisitie is moeizaam, leerproces voor de organisatie.

Resultaten op het vlak van advisering en ecologisch en op basis van marktconforme tarieven. Bijvoorbeeld advies (tarief 65 euro per uur) We werken projectmatig, obv projectkosten; daar worden de tarieven op bepaald. Vergelijkbaar met projectbureau.

5. Hoe schat u uw kansen in om dergelijke geldstromen aan te boren?

Andere bronnen van inkomsten; grote kansen Europese projecten; we zitten immers in de grensregio. Dit vraagt wel heel competenties; zo'n grootschalig/ professioneel initiatief vraagt erg veel van de organisatie. Eerlijk gezegd hebben we niet de mensen met de juiste om deze projecten binnen te halen/ uit te voeren. Het is voor ons lastig om projecten te initiëren; we zoeken daarom vooral naar aansluiting op bestaande programma's. We zoeken nu bijvoorbeeld ook actief in de educatieve wereld. Soms lijkt het alsof we in een samenwerking zitten, RVO adviseert over projecten, verbindt aan de provincie en zij vinden het wel interessant als wij participeren (In feite legitimeren wij hun banen, maar ons betalen, ho maar...). Ik doe liever zaken met bedrijven; de overheid heeft geen enkel idee van de financiële risico's die aan de voorkant van elk project we lopen.

6. Welke bedragen verwacht u, bij benadering, aan te kunnen boren? Of; welk percentage van uw inkomsten verwerft u uit andere bronnen dan subsidie?

Ik zie wel degelijk kansen; bijv. economische programma, leefbaarheid en klimaatadaptatie. Ik ben optimistisch; ik zou bijv. makkelijk provinciaal een miljoen binnen kunnen binnenhalen. Maar dan moet je wel met andere mensen kunnen werken en op een andere manier. Het publieke domein is een markt met een andere schaal dan alleen de gemeentelijke. Meer regionaal/ provinciaal en (EU)regionaal

7. Is er sprake van nieuwe verdienmodellen of arrangementen? Welke?

Stadslandbouw; we hebben de strategie gekozen om niet zelf aan actief aan de uitvoering stadlandbouw te doen, maar te kiezen voor het stimuleren van de maatschappelijke initiatieven.

8. Hoeveel invloed kan/ mag 'de markt' wat u betreft hebben?

Eerlijk gezegd vind ik dit geen relevante vraag; alle maatschappelijke vraagstukken waar een markt (geld) voor is, vind ik legitiem

C. Kwaliteit

1. Welke kansen ziet u voor kwaliteitsbehoud en -ontwikkeling in algemene zin?

Ik ben geen traditioneel 'NME-denker'. Binnen de NME wereld bestaat veel navelstaarderij, waarbij vooral vanuit het aanbod gedacht wordt. In mijn ogen werkt het anders. De markt /de klant bepaalt de kwaliteit van de vraag. En die vraag verandert, daar moet je goed rekening mee houden. De diensten en producten worden anders; we moeten niet op eieren broeden waarop niemand op zit te wachten. Marktverkenning; als iets een maatschappelijk doel heeft, dan moet je daarover in discussie kunnen gaan. Kwaliteitsontwikkeling is wel een zorg; NME is een conservatieve sector;

2. Welke risico's en beperkingen?

Zie boven; ik loop soms te ver vooruit op de organisatie. Vraagt wel wat je leiderschap en je organisatie.

3. Is er sprake van nieuwe klanten/ doelgroepen/ gebruikers?

De zorg in principe wel; maar er zijn nog geen echte opdrachten uit gekomen; ik verwacht daar op termijn wel wat meer van. Nieuwe klant is ook het onderwijs. NME werd betaald door de gemeenten maar de dienst werd vervolgens afgenomen door andere klant (onderwijs) die daarvoor niet betaald had. Dat zou ik graag veranderen; ik wil rechtstreeks een contractrelatie aangaan met het onderwijs (en hen zelf laten betalen).

4. In hoeverre participeert het maatschappelijk veld, de wijk, bestaande verenigingen?

CNME fungeert als intermediair tussen de gemeente Maastricht en de groene organisaties (Groenplatform) Haar rol is verbinden van partijen en het creëren van draagvlak voor het NDE beleid.

Het Groenplatform Bestaat uit lokale organisaties en daaruit komt de lokale samenwerking voort. Er worden veel activiteiten georganiseerd en in het Groenplatform worden die afgestemd. Soms is het Groenplatform een klankbord om gemeentelijke beleidsontwikkelingen te toetsen.

CNME zoekt in toenemende mate wijkgerichte projecten, die vanuit de wijk zelf (buurtplatforms) worden geïnitieerd. Ook werken we met buurtambtenaren om projecten te bedenken en uit te voeren, bijvoorbeeld over zelfbeheer zo bewoners, over geveltuinen, etc. Daarnaast is het CNME dé vraagbaak over groen, milieu, duurzaamheid. Veel kleine vragen komen ook bij ons terecht. Zo helpen we de plaatselijke tennisvereniging verder in hun zoektocht naar zonnepanelen, weten we altijd wel een plekje voor de Rotary om een boom te planten, enz..

Speciaal in het CNME is de samenwerking van de dierenorganisaties, zoals kinderboerderijen, dierenparkje, dierenambulance. Die samenwerking is vooral gericht op een duidelijke dierenwelzijnseducatie. Dieren zijn voor mensen de directe verbinding naar natuur, het spreekt veel mensen aan.

5. Is er sprake van nieuwe (wijk) initiatieven?

Ja, daar zit de acquisitie van projecten; op wijk niveau of thema zoeken we naar samenwerkingen; we moeten de maatschappij in om dat voor elkaar te krijgen. Financiering loopt vaak via andere wegen.

D. Sturing

1. Hoe stuurt het gemeentebestuur?

Algemeen De sturingsrelatie tussen de gemeente Maastricht en het CNM is niet langer gebaseerd op een subsidie gerelateerde relatie, maar op basis van een 'opdrachtgever- opdrachtnemer' relatie. In deze relatie wordt gewerkt met concrete en afrekenbare doelen (SMART). De gemeente vertrouwt daarbij op de deskundigheid en expertise van het CNME in het opzetten en organiseren van activiteiten en reikt daarbij kaders aan vanuit de gemeentelijk doelen (coalitie akkoord). De gemeente stuurt op basis van goedgekeurd jaarprogramma van activiteiten en projecten, inclusief onderliggende begroting en planning. Er vindt monitoring van de behaalde effecten/ outcome plaats er is sprake van een periodiek afstemmingsoverleg met evaluatie en bijsturing. Tenslotte vindt aan het eind van het jaar verantwoording en verslaglegging plaats (verslag met evaluatie).

In house constructie Het CNME is dicht op de gemeentelijke organisatie geplaatst. Hiertoe is een quasi "in house" aanbestedingsconstructie uitgewerkt. Deze constructie maakt het mogelijk dat gemeentelijke opdrachten 1 op 1 aan het CNME worden gegund, binnen de geldende aanbestedingsregels. Voorwaarden zijn onder andere dat er toezicht is op de uitvoering en dat het CNME maximaal 10% van haar werkzaamheden in opdracht van andere partijen dan de gemeente doet (zie verder bijlage 1)

2. Heeft u binnen de gemeentelijke organisatie nog medewerkers die zich met NME-beleid en/of aansturing van de NME-organisatie bezig houden. Zo ja, hoeveel fte ?

Binnen de gemeente is 1 medewerker betrokken bij het NME beleid als accountmanager en aanspreekpunt, hij stuurt ook de quasi in house aan.

3. Welke maatschappelijke initiatieven versnellen dit proces (waar zit de energie?)

Energie zit vaak bij bepaalde projecten of processen, bijvoorbeeld de ondertunneling van de A2. Het is een hele kunst om aansluiting te vinden bij het project, contact te hebben en houden met de juiste medewerkers, te weten wanneer er ruimte is voor een project van het CNME.

4. Stuur het maatschappelijk middenveld mee? Hoe? Zeer beperkt via het Groenplatform. Dat is in ieder geval een forum waar over ontwikkelingen gesproken wordt, sturing zou ik dat niet noemen.

E. Doelmatigheid

1. Is er bij het besluit tot verzelfstandiging een financiële taakstelling gehanteerd ?

Ja, met ingang van 1 januari 2012 is een taakstellende en structurele bezuiniging van 33% doorgevoerd (in euro € 250.000). Dit heeft geleid tot ontslag van 5 medewerkers, afstoten van de kinderboerderij en een verhuizing naar andere locaties.

2. Heeft verzelfstandiging geleid tot daadwerkelijk goedkoper (efficiënter) werken? Zo ja, hoeveel (in euro's of in percentage (van...)). Ja, echter de kosten van bezuiniging werken nog door in de organisatie. Zo is ontslag van mensen met een B3-status een kostenpost die jaren nog doorwerkt. Overigens neemt de gemeente Maastricht deze frictiekosten voor haar rekening. Anders was het CNME nu failliet. De huisvestingskosten zijn met een groot machinepark (team ecologisch beheer) moeilijker omlaag te krijgen dan was voorzien.

Niet alleen de beschikbare middelen namen af, ook de werkwijze van CNME: meer vraaggericht aanbod en dienstverlening, meer transparante en resultaatgerichte sturing en verantwoording. Bedrijfsmatiger.

3. Welke voorbeelden / onderbouwing heeft u daarbij?

Zie hierboven

4. Hoeveel fte voor NME zit er nu en zat er voor de verzelfstandiging ?

Zie hierboven. Voor de verzelfstandiging in 1995 was er bij de gemeente een dienst met 2 full time medewerkers en een assistent-beheerder op de kinderboerderij, dus totaal 3 fte.

(Bron: Jaarverslag 2013) Er zijn 6 medewerkers in dienst bij het CNME en 12 medewerkers bij CNME Projecten. Het personeelsbestand is vrij dynamisch. Het CNME kan in 2013 wederom een beroep doen op vele vrijwilligers, een inzet van meer dan 10.000 uur aan werk, waaronder bij het beheer van natuurgebieden ruim 1.550 uur. In totaal betreft het zo'n 80 mensen. Vijf vrijwilligers ontvangen vanuit de Natuurtuinen Jekerdal elk een voucher voor €

1.000,- voor de uitvoering van de door hen bij de campagne 'Groen en Doen' ingediende projecten. Het CNME wordt door 'Maastricht Doet' genomineerd voor de Vrijwilligersprijs 2013 en won € 1.000,-. In totaal zijn er meer dan 10 stagiaires vanuit verschillende opleidingen aan het werk bij het CNME.

11. Heeft verzelfstandiging geleid tot meer en betere resultaten (voor hetzelfde geld; effectiever werken)? Welke voorbeelden heeft u daarbij?
Ja, zie hierboven.

12. Zijn er door de verzelfstandiging nieuwe/ andere vormen van inkomsten ontstaan/ beschikbaar gekomen? Welke voorbeelden heeft u daarbij?

- Onlangs is een samenwerking aangegaan met KIX, een samenwerkingsinitiatief van scholen,
- Kinderopvangorganisaties en peuterspeelzalen in Maastricht om naschoolse activiteiten aan te bieden. De financiële impact daarvan is echter zeer beperkt.
- CNME heeft een eigen beheergroep die beheerwerkzaamheden uitvoert, zoals ecologisch maaibeheer, bosrandbeheer, onderhoud aan muurvegetaties en onderhoud van natuurtuinen. Voor de gemeente Maastricht verzorgt het CNME ecologisch beheer voor een Tiental natuurgebieden.
- STEM-project in opdracht van scholengemeenschappen Kindante en Mosalira.
- Duurzaamheidsproject Eijsden-Margraten (2014-2015)
- Project Schone Maas (zwerfafval aanpak 2014, 2015)
- Educatie Grensmaas

7. Hoé zijn deze beschikbaar gekomen (bijv door innovatiever of meer ondernemend werken)?

Meer markt conform werken. Het CNME opereert in een snel veranderende omgeving. Als een privaat-publiek samenwerkingsverband opererend (in een deels commerciële sector) moet het CNME omzet genereren en tegelijkertijd verantwoording afleggen aan de gemeente Maastricht die de kwaliteit van de dienstverlening uitgedrukt wil zien in een maatschappelijke toegevoegde waarde in de vorm van duurzaamheid, beeldvorming en maatschappelijk

belang. Centraal staat de vraag hoe het CNME in tijden van economische recessie haar marktpositie kan behouden en verbeteren waarbij waardecreatie gericht is op zowel economische als maatschappelijke waarden.

F. Randvoorwaarden

1. (Hoe) worden de gebruikskosten van de accommodaties doorbelast (huur?)

Voor de kantoorlocatie wordt huur betaald. Voor de locatie voor het team ecologisch beheer een gebruiksvergoeding. De mate van doorbelasting is nog een discussiepunt met de gemeente Maastricht: is dit geheel onderdeel van de basissubsidie of rekenen we een deel ook door aan andere klanten en opdrachten?

De gebouwen Natuurtuinen Jekerdal zijn ons eigendom; ze staan op onze balans niet als vermogen gewaardeerd

2. Hoe zit het met de kosten van (groot)onderhoud van gebouwen en terreinen? Voor de Natuurtuinen Jekerdal zijn die kosten voor eigen rekening. Uit die locatie komen ook inkomsten. Investerings worden in de begroting opgenomen.

3. Is er sprake van het aanboren van (voor NME) nieuwe geldstromen (binnen de gemeente)?

Wijkaanpak, gebiedsgericht beheer buitengebied, waterschap, ecologisch beheer, maatschappelijk verantwoord ondernemen, energietransitie en lokaal energieakkoord, cultuursubsidies, fondsen

4. Is er sprake van een weerstandsvermogen en hoe groot is dat bedrag? Waarop gebaseerd?

Er is niet echt sprake van een weerstandsvermogen; er is wel een bestemmingsreserve (voor personeelsvoorzieningen)
PASSIVA Stichtingsvermogen 58.974 in 2014, 52.370 in 2013

Reserves

Egalisatiereserve materiële vaste
activa 58.483 in 2014, 74.393 in 2013

Bestemmingsreserve voor
personeelsvoorzieningen 99.389 in 2014 99.389 in 2013
157.872 173.782

Bron: jaarrekening 2013

5. Hoe taxeert u de Wet Overheid en Markt op mate van handelingsvrijheid voor de verzelfstandigde organisatie?

We wachten de eerste ervaringen af en de besluitvorming medio 2015. Bij ons speelt het al langer vanwege onze activiteiten in ecologisch beheer, dat we hier kritisch mee om gaan, maar ook niet altijd goed weten, hoe er mee om te gaan. Het is goed dat er regels komen.

G. Tot slot

1. Waar bent u trots op?

Dat we in de 'crisis' zijn gegroeid naar een grotere organisatie, met behoud van de identiteit en doelstelling, beter passend bij de maatschappelijke vraagstukken.

2. Wat zou u achteraf anders hebben gedaan; welke advies geeft u uw Rotterdamse collega's mee?

Moeilijke besluiten, die onvermijdbaar zijn, nemen en snel uitvoeren. Een ontslagprocedure duurt tergend lang. Laat mensen niet te lang in onzekerheid. Ik heb medewerkers nog laten doorwerken op de plek waar zij weg moesten. Dat zou ik achteraf niet meer hebben gedaan. Intuïtieve kennis is ook belangrijk. Sterke vermoedens kan je niet altijd onderbouwen maar ze kloppen achteraf vaak wel. Benut met de mensen met wie je verder gaat de intensiteit van het proces: het is een avontuur, vol onzekerheid, maar er zit vooruitgang in en die ga je samen aan!

3. Waar zitten wat u betreft de risico's?

De snelheid van verandering en de dynamiek in de groep, niet in het individu.

4. Welke checks en balances heeft u ingebouwd?

Het feit dat je checks en balances steeds uit voert! De wereld en de aannames veranderen steeds. Zoek de feiten, onderzoek wat onzeker is. Maak het tastbaar of benoem het als onzekerheid en durf daar ook naar te handelen. bestuur goed informeren, samen besluiten nemen, adviseurs in de arm nemen voor onzekerheden.

5. Tactisch: kiest u er voor om zoveel mogelijk zelf uit te voeren, of vooral de uitvoering te faciliteren (bijv. NME lessen, wijk- en natuurtuinen en andere voorzieningen)

Wat ons betreft heel sterk het laatste. De kunst is om daarbij niet de voeling te verliezen. Een coördinator bij het CNME zal nog elk jaar de boomfeestdag organiseren en met de kinderen bomen planten. Ook geeft hij nog regelmatig een les. Zo houdt je contact met de praktijk.

NIEUWE SAMENWERKINGSRELATIE CNME EN GEMEENTE MAASTRICHT

In het convenant tussen de gemeente Maastricht en het Centrum voor Natuur- en Milieu Educatie Maastricht en Regio zijn de volgende afspraken gemaakt.

Het Centrum voor Natuur en Milieu Educatie Maastricht en Regio heeft van de gemeente Maastricht de exclusiviteit van de gemeentelijke natuur en milieu educatie taak. Verder verzorgt het CNME het ecologisch beheer van een aantal (natuur)gebieden voor zover dit functioneel is in het kader van de nme-functie. Bij de uitbesteding van ecologische inrichting en/of beheer van gebieden biedt de gemeente Maastricht deze in eerste instantie aan aan het CNME. Oorspronkelijk is de relatie tussen de gemeente Maastricht en het CNME geïnterpreteerd als een subsidierelatie.

Inmiddels is echter gebleken dat het hier in juridische zin gaat om een opdrachtgever/opdrachtnemer relatie waarop het aanbestedingsbeleid van de gemeente Maastricht en de Europese regelgeving van toepassing is. Gelet op de opdrachten die binnen een periode van vier jaar verstrekt worden aan het CNME wordt de drempel van openbaar/Europees aanbesteden overschreden. In de huidige situatie betekent dit dat de opdrachten aan het CNME niet 1 op 1 verstrekt kunnen worden, maar in concurrentie aanbesteed dienen te worden. Beide partijen hebben groot belang bij het voortzetten van hun samenwerking. Derhalve willen zij dit doen middels de quasi-inhouse aanbestedingsconstructie m.b.t. natuur-en milieueducatie opdrachten en opdrachten m.b.t. ecologisch beheer.

De quasi-inhouse aanbestedingsconstructie houdt in dat de samenwerking met het CNME aan de volgende vereisten voldoet:

- De gemeente Maastricht moet toezicht uitoefenen op het CNME als op zijn eigen diensten.
(De gemeente Maastricht_dient een doorslaggevende invloed uit te oefenen op alle strategische beslissingen en belangrijke beslissingen van de rechtspersoon).
- De meerderheid van de werkzaamheden (minimaal 90%) van het CNME dienen te worden uitgevoerd voor de gemeente Maastricht.

Om het bovenstaande te realiseren worden de statuten van het CNME zodanig aangepast dat het CNME voor alles toestemming aan de gemeente Maastricht moet vragen. Ook zal het convenant aan de nieuwe situatie worden aangepast.

In deze nieuwe situatie wordt het CNME behandeld als een onderdeel van de gemeente. Zij draaien volledig mee in de P&C cyclus.

Praktisch zou dat er als volgt uit kunnen zien.

- Mei (voorafgaand aan betreffende uitvoeringsjaar): alle afdelingen betrokken bij het CNME stemmen de aan het CNME te gunnen opdrachten inhoudelijk en financieel beleidsmatig af.
- Mei: het CNME stelt op basis van deze opdrachten een jaarplan op.
- Juni: het CNME dient het jaarprogramma en begroting in.
- Juli: jaarprogramma en begroting worden als onderdeel van de gemeentelijke begroting ingebracht.
- Oktober: goedkeuring begroting.
- December: Totale bedrag voor uitvoering van het jaarprogramma wordt door ruimte beheer beschikt en aan het CNME overgemaakt.
- Februari (na het betreffende uitvoeringsjaar) evaluatie jaarprogramma door betrokken afdelingen en het CNME levert de gegevens aan voor de jaarrekening.

Beleidsambtenaar CNME beheer ruimte is coördinerend ambtenaar zowel financieel als beleidsmatig

Ruimte beheer beschikt totale bedrag

Ruimte beheer controleert die niet ecologisch beheer activiteiten

Stadsbeheer controleert het ecologisch beheer

Het arrangementenmodel

Wat is een NME-arrangement? Het programma NME introduceerde het begrip NME-arrangement: een samenwerking tussen (vertegenwoordigers van) bestuurders, eindgebruikers, aanbieders en vernieuwers met als doel NME-activiteiten opzetten die bijdragen aan de kwaliteit van de samenleving en van het onderwijs, de kinderopvang, het jeugd- en jongerenwerk, et cetera. Met andere woorden: NME-activiteiten die de wensen en doelstellingen van de betrokkenen dichterbij brengen. Dat kan zijn het gemeentelijk klimaatbeleid of de wens van scholen om taal- en rekenonderwijs te verstevigen. Daarbij is het goed om aan te haken bij actuele ontwikkelingen: bijvoorbeeld de mogelijkheden van een Brede School of de aandacht voor krachtwijken. Dit vraagt creativiteit en inzet, maar de praktijk leert dat het kan. En dan levert het echt wat op. Allereerst een gezamenlijk doel dat is vastgelegd in een projectplan waarover alle partijen vanuit hun eigen verantwoordelijkheid en behoeften hebben meegedacht en waaraan zij zich hebben verbonden. Tijdens de uitvoering van het plan levert het NME activiteiten op die er toe doen en die een grotere kans hebben 'structureel' te worden.

Wanneer arrangeren? Iedereen kan in zijn dagelijkse praktijk arrangeren. Daarmee is de kwaliteit en inbedding van het werk te verbeteren. Je inspireert een ander pas echt als je jouw passie en vak weet te verbinden aan het belang van die ander. Daar gaat arrangeren in essentie over. Dat kan in het groot en in het klein. Om met dat laatste beginnen: je kunt al arrangeren met drie partijen. Denk aan een project met een terreinbeheerder die graag stadskinderen op

de terreinen wil ontvangen en een buurtsportorganisatie die subsidie krijgt om kinderen in beweging te krijgen. Samenwerking met als doel het realiseren van een 'bootcamp' voor tieners om de jeugd zo uit de stad en in beweging te krijgen is feitelijk al een arrangement.

Het kan ook groter en met meer partijen. Bijvoorbeeld het arrangement Biodiversiteit in Noord-Brabant. Tientallen organisaties, overheden, ondernemers en scholen werken daar samen om de waardering voor biodiversiteit te vergroten. Met NME proberen de partijen biodiversiteit stevig te verankeren in de Brabantse samenleving.

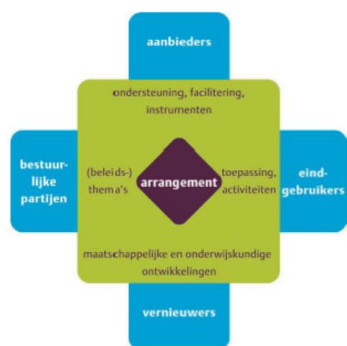
Een dergelijk arrangement is ingewikkelder en kost meer tijd en geld voor het maken van afspraken. Dat is niet erg, zolang het de partijen die bij het arrangement betrokken zijn voldoende oplevert. Bedenk daarom steeds dat verbinden geen doel op zich is. Het is alleen zinvol om (nog) meer partijen erbij te betrekken als ze op een positieve manier het verschil gaan maken. Dat betekent dat partijen na een verkennend gesprek tot de conclusie kunnen komen een bepaalde partij (nog) niet mee te nemen in het NME-arrangement.

Het arrangementsmodel

Om het idee van zo'n slimme coalitie visueel te maken is het arrangementenmodel geïntroduceerd. In het algemeen is het doel van een arrangement: het kiezen of vormgeven van NME-activiteiten rond een thema die:

- passen bij actuele beleidsthema's (van gemeente of andere overheid);
- aanhaken bij maatschappelijke ontwikkelingen;
- aansluiten bij de wensen en doelen van de doelgroep (zoals onderwijs);
- NME-organisaties kunnen leveren of aanbieden.

Bron: Meer bereiken met NME, een praktische handreiking om te leren arrangeren (Programma NME, 2010)



Casus Natuurcentrum Arnhem

Bronnen

- Vraaggesprek met Monique Verstraten d.d. 27 -02-2015
- Toekomstperspectief Natuurcentrum Arnhem
- Wagenaar Hoes organisatieadvies, november 2014

H. Algemeen: context

9. Welke doelstelling(en) hanteert uw gemeente tav de NME functie (breed/ smal)?

De gemeente vindt het van belang dat inwoners duurzame keuzes maken. Dat vraagt kennis en het aanpassen van houding en gedrag. Hierbij geldt "jong geleerd is oud gedaan". De gemeente Arnhem hecht belang aan het belevend leren, waarbij ervaring kan worden opgedaan in de context van de natuur. NME stimuleert mensen keuzes te maken die bijdragen aan een duurzame toekomst. Momenteel vindt licht een nieuwe Beleidsvisie Natuur- en milieueducatie op de plank van de gemeente Arnhem. Die beleidsvisie is nog in concept: de portefeuillehouder bezint zich op de vraag of hij deze visie eerst gaat bespreken met de stad, de (wijk)bewoners van de gemeente Arnhem, of dat hij deze visie in de huidige vorm naar de Raad stuurt. In alle gevallen zal er sprake zijn van een verbreding van de doelstelling.

10. Hoe borgt u daarbij de continuïteit?

Deze wordt vooral geborgd door een (huidig) stabiel politiek klimaat waarbinnen het beschikbaar stellen van middelen (nu bijna 100% van de begroting) niet of nauwelijks ter discussie staat. Dat laat onverlet dat er gemeentebreed een taakstelling aan zit te komen.....

11. Hoe ligt de relatie tussen de inhoudelijke doelstellingen en de (gekozen/ te kiezen) organisatie- en rechtsvorm?

Nu nog 100% gemeente, maar er is voor gekozen om te verzelfstandigen

12. In welke fase van verzelfstandiging bevindt u zich? Er is een eerste onderzoeksrapport opgemaakt door WagenaarHoes: binnenkort wordt opdracht verstrekt om een business case voor één of meer verzelfstandigingsscenario's op te stellen

13. Wat is daarbij de gekozen rechtsvorm? Indien nog niet gekozen: welke rechtsvorm lijkt wenselijk/ aannemelijk? Waarom?. Nog niet bekend

14. Welke CAO is van toepassing op de verzelfstandigde organisatie ? idem

15. Wat zijn -op hoofdlijnen- de overwegingen om tot verzelfstandiging over te gaan? De gemeente Arnhem wenst een regiegemeente te worden: Museum, schouwburg en kunstbedrijf gingen het Natuurcentrum voor

16. Welke voorbeelden uit andere sectoren (bijv. recreatie, sport, cultuur, welzijn) binnen of buiten uw gemeente heeft u geïnspireerd? Zie boven: van deze verzelfstandigingsoperaties zijn de draaiboeken beschikbaar

17. Hoeveel budget heeft u voor NME per jaar? € 1.250.000. P-kosten bedragen ongeveer 1 miljoen, bedrijfs- en overheadkosten ongeveer 2.5 ton. Er wordt 50.000 uit projecten gegenereerd (4%)

2. Innovatie en ondernemerschap (let op; smalle of brede doelstelling)

1. Hoe ziet uw bedrijfsmodel er uit? Bedrijfsactiviteiten: NME = natuurcentrum + twee kinderboerderijen
100% van het primair onderwijs neemt deel aan NME. De twee KB's zijn 363 dagen per jaar open. Daarnaast enige kleinere projecten en incidentele activiteiten. Nu nog een afdeling van de gemeente Arnhem
9. Is er sprake van nieuwe functiecombinaties? Zo ja? Welke voorbeelden? (denk aan voorbeelden op het vlak van het sociale domein (zoals (jeugd)zorg/ welzijn) Onderwijs? Cultuur? Recreatie? Andere? We zijn op zoek naar verbreding van de doelstelling in de richting van duurzaamheid (Arnhem energieneutraal), afval (verwerking, hergebruik, circulaire economie) en sociale cohesie (sociale integratie, sociale innovatie)
10. Is er in de verzelfstandigde vorm (al) sprake van financiële participatie door private partijen? (ic niet gemeentelijke) Zo ja, welke vorm heeft die participatie? Sponsoring?
Nu nog niet, maar daar zal zeker naar worden gezocht, ook in de richting van het bedrijfsleven
11. Giften en legaten e.d.? Co-financiering? Investing in (nieuwe) business cases? Tot welke bedragen? idem
12. Bent/ wordt u actiever in het verwerven van niet gemeentelijke subsidies (rijk, private fondsen e.d.)? Zijn daarover al resultaten te melden? De eerste stappen worden gezet
13. Hoe schat u uw kansen in om dergelijke geldstromen aan te boren? Kansrijk, mits er voldoende capaciteit en kwaliteit in huis is/komt voor acquisitie, en voldoende competenties in huis zijn/worden ontwikkeld om aan de verwachtingen van derden te kunnen voldoen
14. Welke bedragen verwacht u, bij benadering, aan te kunnen boren? Of; welk percentage van uw inkomsten verwerft u uit andere bronnen dan subsidie? Nu 4%, voorlopig streven we nu naar 5%, maar de sprong naar 10% moet onder voorwaarden te maken zijn. Overigens zijn wij van mening dat de grens voor de werksoort in de huidige constellatie zal liggen op het verdienen van maximaal 20%: we zullen voor 80% afhankelijk blijven van externe (overheids-)financiering
15. Is er sprake van nieuwe verdienmodellen of arrangementen? Welke? Nog niet
16. Hoeveel invloed kan/ mag 'de markt' wat u betreft hebben? Mogelijk maken dat de markt mede de randvoorwaarden schept voor onze kernactiviteiten, maar dat de markt deze kernactiviteiten niet in de weg gaat zitten

Kwaliteit _____

1. Welke kansen ziet u voor kwaliteitsbehoud en -ontwikkeling in algemene zin? Er is al veel verborgen kwaliteit: we doen mee aan HALT-projecten, we doe het nodige aan sociale opvang en sociale zelfredzaamheid, we hebben generaties van individuele jongeren met gedragsproblemen opgevangen en "opgevoed" op de kinderboerderijen (waar velen nu ook weer als ouder terugkomen!). Veel van die inspanningen zijn voor onze mensen vanzelfsprekend en blijven daarmee verborgen: we geven er te weinig ruchtbaarheid aan (ook niet in het rapport van Wagenaar Hoes). We proberen dat nu in kaart te brengen.
Dat geldt ook voor onze samenwerking met de ouderenzorg (groen om verzorgingshuizen) en het betrekken van arbeidsgehandicapten (inzetten op beheerswerkzaamheden met een therapeutische doelstelling)
2. Welke risico's en beperkingen? Richting verzelfstandiging drie grote risico's: 1. Slecht opdrachtgeverschap van de gemeente. De gemeente moet ons vinden en meenemen in nieuwe opdrachten, ander werk. Daarvoor moeten wij in beeld komen, maar zij moeten ons dan ook wel duidelijke opdrachten geven. 2. Te weinig kritische massa 3. Gebrekkige marketing & communicatie.
Kernvraag blijft steeds: hoe doen we de goede dingen goed? Focussen we voldoende: zetten we de juiste mensen op de juiste momenten in? Daar moeten we nog veel beter in worden.
3. Is er sprake van nieuwe klanten/ doelgroepen/ gebruikers? Incidenteel
4. In hoeverre participeert het maatschappelijk veld, de wijk, bestaande verenigingen? Daarmee wordt nu, ook door de politiek, een begin gemaakt
5. Is er sprake van nieuwe (wijk) initiatieven? Ja, maar daarmee hebben we nog niet zoveel aansluiting en de vraag is ook of wij daar in de toekomst altijd een rol in moeten hebben. Als ze ons niet nodig hebben is het ook goed. Vanzelfsprekend kunnen wij adviseren/faciliteren bij groenparticipatie & natuurontwikkeling (doen we nu nog niet)

I. Sturing

5. Hoe stuurt het gemeentebestuur op dit (ontwikkelings-)proces? Middels een programmaorganisatie verzelfstandiging met een programma(project)leider
6. Heeft u binnen de gemeentelijke organisatie nog medewerkers die zich met NME-beleid en/of aansturing van de NME-organisatie bezig houden. Zo ja, hoeveel fte? We hebben te maken met verschillende aanspreekpunten (een aantal beleidsadviseurs) en dat is ontzettend onhandig. Graag zouden we een integraal aanspreekpunt willen hebben ook om gerichte aandacht te kunnen geven aan maatschappelijke initiatieven. Dat heeft ook te maken met het (professioneel) opdrachtgeverschap!
7. Welke maatschappelijke initiatieven versnellen dit proces (waar zit de energie?) Nog niet expliciet
8. Stuurt het maatschappelijk middenveld mee? Hoe? Nee, nog niet, maar dat kan komen zodra de stad mee gaat praten over de beleidsvisie NME

J. Doelmatigheid

8. Is er bij het besluit tot verzelfstandiging een financiële taakstelling gehanteerd ? Nee maar het zal ons niet verbazen als die alsnog gaat komen
9. Heeft verzelfstandiging geleid tot daadwerkelijk goedkoper (efficiënter) werken? Zo ja, hoeveel (in euro's of in percentage (van...)) Nog niet van toepassing
10. Welke voorbeelden / onderbouwing heeft u daarbij?
11. Hoeveel fte voor NME zit er nu en zat er voor de verzelfstandiging ? Nu 19,8 fte.
12. Heeft verzelfstandiging geleid tot meer en betere resultaten (voor hetzelfde geld; effectiever werken)? Welke voorbeelden heeft u daarbij? Nog niet bekend
13. Zijn er door de verzelfstandiging nieuwe/ andere vormen van inkomsten ontstaan/ beschikbaar gekomen? Welke voorbeelden heeft u daarbij? idem
14. Hoé zijn deze beschikbaar gekomen (bijv. door innovatiever of meer ondernemend werken)?

K. Randvoorwaarden

6. (Hoe) worden de gebruikskosten van de accommodaties doorbelast (huur?) deze vallen buiten onze begroting: (ver)huur is 100% gemeente Arnhem
7. Hoe zit het met de kosten van (groot)onderhoud van gebouwen en terreinen? idem
8. Is er sprake van het aanboren van (voor NME) nieuwe geldstromen (binnen de gemeente)? Nog niet, maar zal wel nodig zijn als een taakstelling krijgen en/of onze activiteiten gaan verbreden: winst is maar ten dele te halen uit goedkoper en efficiënter.
9. Is er sprake van een weerstandsvermogen en hoe groot is dat bedrag? Waarop gebaseerd? Nog niet van toepassing
10. Hoe taxeert u de Wet Overheid en Markt op mate van handelingsvrijheid voor de verzelfstandigde organisatie? Alles wat de gemeente doet vanuit maatschappelijk perspectief lijkt te veerantwoorden te zijn, zolang er geen andere (markt)partijen gaan steigeren: daarvan bestaat er hier nu (in een andere sector) één precedent. We hebben geen weet van jurisprudentie.

Tot slot

6. Waar bent u trots op? Dat we in ontwikkeling zijn: ik kijk er naar uit om aan de slag te gaan met alle ideeën
7. Wat zou u achteraf anders hebben gedaan; welke advies geeft u uw Rotterdamse collega's mee? N.v.t.
8. Waar zitten wat u betreft de risico's? Ons grootste risico blijft de grilligheid van de politieke want daarmee lopen we toch steeds de kans op het wegvallen van (overheids-)middelen, onze belangrijkste bron van inkomsten en daarmee onze continuïteit

9. Welke checks en balances heeft u ingebouwd? Versterken marketing, versterken communicatie, maar daarvoor zijn nu dus nog nauwelijks mensen & middelen beschikbaar
10. Tactisch: kiest u er voor om zoveel mogelijk zelf uit te voeren, of vooral de uitvoering te faciliteren (bijv. NME lessen, wijk- en natuurtuinen en andere voorzieningen) Wij kiezen er nadrukkelijk voor de uitvoerig te (gaan) faciliteren

Casus Den Haag

bronnen

1. Open bronnen (website) o.a. <http://www.milieueducatiedenhaag.nl/> en <http://www.denhaag.nl/home/bedrijven-en-instellingen/natuur-en-milieu/natuur-en-milieueducatie.htm>
2. Interview Olle Mennema door Hans Nuiver (nov 2014)
3. Interview Olle Mennema en Hans de Rijk Ger Kwakkel door Jack Jansen (4 maart 2015)
4. Stukken: <http://www.milieueducatiedenhaag.nl/catalogus/Schooljaar+2014-2015/Primair+Onderwijs/catalogus/en> En <http://www.milieueducatiedenhaag.nl/catalogus/Schooljaar+2014-2015/Voortgezet+Onderwijs/catalogus/o>

Vooraf

In Den Haag is NME integraal onderdeel van de gemeente. De organisatie kent een organisatievorm die je als 'hybride' zou kunnen betitelen. We beogen om binnen onze NME kerntaken -en binnen de stad- maximaal eigen inkomsten te genereren. We hebben zo'n 24 verschillende inkomstenbronnen boven op het bestaande budget. Dat gemeentelijke budget bedraagt 5 miljoen; wij zelf verwerven jaarlijks ruim 7 ton aan inkomsten uit diverse andere bronnen, diensten/producten (en dit bedrag is groeiende). Het verwerven van eigen inkomsten wordt overigens actief gestimuleerd. We mogen deze inkomsten zélf bestemmen en besteden. We doen aan pakket verbreding; de NME basis is in orde. De extra inkomsten stoppen we in innovaties en nieuwe zaken. Daar gaan we steeds meer en steeds actiever 'de boer mee op'. Zie voor meer details de bijlage.

Ons is gebleken dat voor het borgen/ zorgdragen voor de exploitatie en continuïteit van het beheer van de stadsboerderij(en) geen interesse is in de markt. Er is wel interesse voor de horecafunctie of een aantal specifieke diensten (zoals verhuur van accommodaties). We zoeken uit wat kan binnen de regels en procedures, en vervolgens doén we het ook! We stoppen daar pas mee als we worden 'teruggeroepen'; we zoeken steeds de grenzen. Overigens is het verwerven van inkomsten voor ons primair een 'spin off'; het is geen doel in zich. Voorbeeld; het project/ de dienst 'BoereGoed' gaat ook in Rotterdam (miv 14 maart) op drie locaties starten en wel op de kraal, de kooi en de blijde weide (zie Bijlage)

De twee verzelfstandigde boerderijen hebben 0 euro meegekregen. Den Haag wilde een grote basis voorzieningen overeind houden maar daar (financieel) geen verantwoordelijkheid voor nemen.

Educatie; Er is een groot aanbod aan lessen voor de Haagse scholen op alle duurzaamheidsthema's. We geven zelf (bijna) geen NME lessen aan de scholen. We faciliteren het wel als docenten support nodig hebben. We benutten daarbij vooral de beleidsmatige en bestuurlijke issues die in Den Haag actueel zijn, dan doen we in Den Haag best goed! Zie bijvoorbeeld het issue dierenwelzijn.

Kinderboerderijen hebben niet het keurmerk van de vereniging Samenwerkende Kinderboerderijen Nederland. Dat is overigens een bewuste keus; in 2007 hebben we het keurmerk verworven in 2010 hebben we dit bewust niet verlengd. We vinden de kwaliteit uiteraard zéér belangrijk en we hanteren intern strenge normen (die ook gedragen worden). Maar we laten ons niet meer extern toetsen; iedereen mag komen kijken en ons werk en de voorzieningen toetsen. Maar om nu € 10.000 te betalen voor een keurmerk met deze waarde? Daarvan vinden we eenvoudig de meerwaarde niet bewezen. Overigens wordt het keurmerk omgevormd tot een branchecode, als het ware een 'keurmerk light'. Dat vinden we een goede ontwikkeling, want het keurmerk in de oude vorm is wat ons betreft een beetje achterhaald concept.

Op het vlak van dierenwelzijn waren we in Den Haag vooroplopend (dankzij de partij voor de dieren) Maar we gaan nu nog veel verder; in Den Haag mag een koe bijvoorbeeld niet solitair gehouden worden. We mogen geen dieren naar de slacht brengen (in het transport zit de stress). Dit alles is politiek geborgd.

L. Algemeen: context

18. Welke doelstelling(en) hanteert uw gemeente tav de NME functie (breed/ smal)?

De Haagse NME dienst werkt steeds minder aanbod- en steeds meer vraaggericht. Op dit moment ligt er bijv. veel aandacht bij stadslandbouw en gezond voedsel, en ook bij (burger)participatie. Sociale duurzaamheid is een item omdat sociale cohesie en burgerinitiatief voor de politiek van belang zijn. Een sterk punt van de dienst is dat de medewerkers als uitvoerders meestal dicht bij de burgers staan en dus ook aan initiatieven vanuit de wijk snel en gemakkelijk dienstbaar kunnen zijn. Belangrijke inhoudelijke items in Den Haag zijn op dit moment water (klimaatbestendige stad), voedselstrategie/ stadslandbouw (themapark) en afval), groene schoolpleinen en schooltuinen.

19. Hoe borgt u daarbij de continuïteit?

Vanuit Den Haag bestaat er belangstelling voor regionale samenwerking, zeker nu de NME-dienst in Delft door zware bezuinigingen sterk wordt ingekrompen.

20. Hoe ligt de relatie tussen de inhoudelijke doelstellingen en de (gekozen/ te kiezen) organisatie- en rechtsvorm?

Zoals gezegd hebben we een 'Hybride'- vorm; het beste van 2 werelden. Het beste vanuit de politiek/ bestuurlijke taakstelling, gecombineerd met een opgaaf om maximaal de kansen uit de markt te benutten.

21. In welke fase van verzelfstandiging bevindt u zich?

We verzelfstandigen niet 'extern', maar we zijn gewoon onderdeel van de gemeente Den Haag.

22. Wat is daarbij de gekozen rechtsvorm? Indien nog niet gekozen: welke rechtsvorm lijkt wenselijk/ aannemelijk? Waarom?

Rechtsvorm: n.v.t

De (ambtelijke) dienst beheerde twaalf boerderijen. Daarvan zijn er nu twee af gestoten om een opgelegde taakstelling te kunnen realiseren. Naast de boerderijen betrof dat een heempark en vier educatieve tuinen. In één geval heeft de buurt de boerderij overgenomen, omdat bewoners in beweging kwamen en een eigen plan aan de gemeente hebben voorgelegd. Er is een Stichting gevormd, die "om niet" de exploitatie heeft overgenomen. Het vastgoed blijft bij de gemeente, de Stichting betaalt de erfpacht. Er zijn daar natuurlijk nu ook veel buurtvrijwilligers actief. De andere boerderij is overgenomen door een zorginstelling als zorgboerderij. Het betreft hier zowel de exploitatie als het vastgoed. Op deze boerderij wordt geen educatie meer verzorgd, maar wel wordt er een dag per week gebruik gemaakt van de deskundigheid van een beheerder die verstand heeft van het verzorgen van vee. Het aantal vrijwilligers is niet toegenomen. Overigens bleek bij het exploitatieplaatje dat fondsen niet overnemen wat de gemeente afstoot!

23. Welke CAO is van toepassing op de verzelfstandigde organisatie?

1 op 1 is en blijft de gemeentelijke cao van toepassing

24. Wat zijn -op hoofdlijnen- de overwegingen om tot verzelfstandiging over te gaan?

Is de facto niet van toepassing m.u.v. 2 boerderijen en wat tuintjes.

25. Welke voorbeelden uit andere sectoren (bijv. recreatie, sport, cultuur, welzijn) binnen of buiten uw gemeente heeft u geïnspireerd?

Het 'Buurthuis van de toekomst'-principe heeft ons geïnspireerd. Ga niet alles zelf doen, maar laat anderen zoveel mogelijk gebruik maken van de beschikbare faciliteiten of programma's. Het actief en maximaal delen van de accommodaties, waardoor de locaties worden beter gebruikt. We willen ook inhoudelijk opgaven/ programma's combineren, zoals voedsel en gezondheid, dat doen we samen met de GGD. We hanteren actief een vraaggerichte aanpak. Ook bij het onderwerp stadslandbouw worden relaties gelegd met de wijk.

26. Hoeveel budget heeft u voor NME per jaar?

5 miljoen en eigen inkomsten 7 ton.

M. Innovatie en ondernemerschap (let op; smalle of brede doelstelling)

17. Hoe ziet uw bedrijfsmodel er uit?

Geld verdienen is geen doel; het is spin off van inhoudelijke activiteiten die we doen -of door derden laten doen (stimuleren)-. Dat geldt ook voor ontwikkelingen en innovaties; die laten we meestal door derden financieren. We blijven binnen de kaders van de wet Overheid en Markt. We vragen een marktconforme prijs; dat borgt de toets door de markt.

18. Is er sprake van nieuwe functiecombinaties? Zo ja? Welke voorbeelden? (denk aan voorbeelden op het vlak van het sociale domein (zoals (jeugd)zorg/ welzijn) Onderwijs? Cultuur? Recreatie? Andere?
Parnassia (zorginstelling) heeft een locatie overgenomen; net voordat de zorg decentraal ging hebben ze het over genomen. De mogelijkheden voor hen om te financieren worden echter door de vele veranderingen in het zorgstelsel steeds minder. De begeleiding van de dagbesteding kan met de beschikbare zorg budgetten kostentechnisch niet uit. De lesruimte is nu bijvoorbeeld een 'koffie en thee' - ruimte geworden; ze doen niets meer aan educatie. De doelgroep BO en het algemene publiek worden nu op het vlak van educatie niet meer bediend.
19. Is er in de verzelfstandigde vorm (al) sprake van financiële participatie door private partijen? (ic niet gemeentelijke) Zo ja, welke vorm heeft die participatie? Sponsoring? Giften en legaten e.d.? Co-financiering? Investing in (nieuwe) business cases? Tot welke bedragen?
We hebben wel eens een legaat gehad en we doen als gemeente actief aan crowdfunding. Daarnaast zijn er serviceclubs, zoals de Lionsclub, die regelmatig direct en indirect wat bijdragen. Belangrijk is de binding met de specifieke locaties. De directe omgeving betrekken, daar zit je draagvlak! We verwachten niet dat wanneer je in een keer privaat wordt je plotsklaps makkelijker legaten krijgt. Mensen steunen de stadsboerderij; de juridische vorm of het eigenaarschap doet er daarbij minder toe. Belangrijk is wel de doelbesteding van het geld wat je ontvangt. Je moet het zichtbaar / herkenbaar besteden en laten zien dat het niet wegvloeit in te korten of algemene middelen. Zichtbare dingen, die de plek aantrekkelijker maken, dat werft. Niet het reguliere beheer en onderhoud; dus extra dingen! Het dierenbestand is en blijft onze eigen verantwoordelijk; dat delen we niet met derden. Verder zijn alle beheerders voor alle stadsboerderijen aangenomen; we voeren daarmee een gezamenlijke bedrijfsvoering. De link met het educatieve programma is geborgd. Ook ecologische basisvorming, duurzaamheid en algemene thema's rond natuur, proberen we te vertalen naar de programma's/ aanbod op de locatie.

NOOT

De Wilgenhof aan de Ringdijk Rotterdam heeft ooit (van de stichting vrienden van) een donatie van 1 miljoen gulden gekregen. Dus ook in Rotterdam kennen we een voorbeeld van een aanzienlijke donatie.

20. Bent/ wordt u actiever in het verwerven van niet gemeentelijke subsidies (rijk, private fondsen e.d.)? Zijn daarover al resultaten te melden?
We zijn ondernemende ambtenaren; we zitten in een spilfunctie; we hebben bijvoorbeeld goed toegang tot bronnen, m.n. het bestuur. Als we verder op afstand zouden staan, zou die toegang relatief minder kunnen worden. Toegang tot bestuur en beleid, dat is ons inziens onderscheidend!
21. Hoe schat u uw kansen in om dergelijke geldstromen aan te boren?
Groot; zie onze resultaten en ambities voor de toekomst

22. Welke bedragen verwacht u, bij benadering, aan te kunnen boren? Of; welk percentage van uw inkomsten verwerft u uit andere bronnen dan subsidie?

Tot maximaal 20% we groeien van ruim 7 ton naar misschien wel een miljoen.

23. Is er sprake van nieuwe verdienmodellen of arrangementen? Welke?

Ja, zie hiervoor (20 stuks)

24. Hoeveel invloed kan/ mag 'de markt' wat u betreft hebben?

Veel invloed, maar niet op je core business; all the rest? Wat ons betreft maximaal. We werken hybride, zie de resultaten. We willen echt niet alles zelf doen, maar wel de regie op het totaal behouden.

N. Kwaliteit

6. Welke kansen ziet u voor kwaliteitsbehoud en -ontwikkeling in algemene zin?

Zie de paragraaf over certificeren. Verder; onze boerderijen zijn alleen open als er een professionele en betaalde kracht aanwezig is (minimaal). Verder is in principe dat zaken dat alles open en duidelijk benoemd moet zijn. We willen maximaal transparant zijn. We hebben de wettelijke basis prima op orde, daar boven op nog extra, zoals dierenwelzijn. Kwaliteit staat bij ons voorop! Veiligheid (EHBO e.d.) óók!

7. Welke risico's en beperkingen?

Risico in het algemeen is dat je een te persoonlijke invulling zoekt. Kwaliteit moet niet van medewerker a of b afhangen; is geen hobby van een individu; het is een bedrijfsnorm! En zoals gezegd, doel is niet zoveel mogelijk geld verdienen, maar uitstralen waar 'je als dienst voor op aarde bent'. We willen onze beschikbare mankracht goed inzetten. We hebben daartoe diverse criteria opgesteld (passen bij imago) Voorbeelden zijn: niet vandalisme of inbraak gevoelig worden; geen kasgeld, maar betalen BoereGoed bijv. via internet.

8. Is er sprake van nieuwe klanten/ doelgroepen/ gebruikers?

Ja, iedere dag lezen we de Haagse kranten; we sluiten maximaal aan op zaken die in de stad gebeuren. Onze doelgroep is van nul tot 101 jaar...

9. In hoeverre participeert het maatschappelijk veld, de wijk, bestaande verenigingen?

Intensief, daar zijn vele voorbeelden van.

10. Is er sprake van nieuwe (wijk) initiatieven? Idem, zie hiervoor.

Project: 'Vet recycle het'; we hebben daarin de lead genomen; gezamenlijk promoten. De stadsboerderijen nemen een centrale plaats in bij de inzameling.

O. Sturing

9. Hoe stuurt het gemeentebestuur op dit (ontwikkelings-)proces?

De voorzieningen staan uiteraard op de begroting en loopt mee in het jaarlijkse PDCA proces. Er is een goede relatie tussen bestuur en onze afdeling; wisselwerking tussen ambtelijk management en bestuur functioneert goed (en is essentieel).

10. Heeft u binnen de gemeentelijke organisatie nog medewerkers die zich met NME-beleid en/of aansturing van de NME-organisatie bezig houden. Zo ja, hoeveel fte ?
We zitten in een politieke cyclus van 4 jaar; de komende periode is geborgd in bestuurlijke stukken/ akkoorden. We willen maximaal zichtbaar zijn, we vragen bijv. 10 tot 20 keer per jaar een wethouder om een van de locaties of activiteiten te bezoeken.
11. Welke maatschappelijke initiatieven versnellen dit proces (waar zit de energie?) Stadslandbouw is een hype geworden. Een kunstenaarsstroom heeft het idee van een foodprint ontwikkeld. Die hebben behoorlijk wat aangezwengeld in de discussie die anders langzamer op gang worden gekomen (bijv beeld van de varkensflat)
12. Stuurt het maatschappelijk middenveld mee? Hoe? Door goede samenwerking met scholen en het Haagsch Duurzaamheidscentrum. Onze attitude is niet concurrerend, maar juist complementair.

P. Doelmatigheid

15. Is er bij het besluit tot verzelfstandiging een financiële taakstelling gehanteerd?
Feitelijk is deze vraag n.v.t. We zijn n.l. niet verzelfstandigd. Wel mogen we de extra inkomsten zelf bestemmen en dat vinden we een belangrijke prikkel
16. Heeft verzelfstandiging geleid tot daadwerkelijk goedkoper (efficiënter) werken? Zo ja, hoeveel (in euro's of in percentage (van...))
Lastig om dit in en concreet/ hard getal uit te drukken. We doen veel centrale inkoop, maar voor de boerderijen levert dit weer niet veel op; we hebben gewoon te veel locaties, de kosten van het extra transport bij centrale inkoop lopen snel op. Weg is je winst.
17. Welke voorbeelden / onderbouwing heeft u daarbij?
Zie hiervoor.
18. Hoeveel fte voor NME zit er nu en zat er voor de verzelfstandiging ? N.v.t. We zijn niet verzelfstandigd. In totaal ongeveer 50 fte.
Stadsboerderijen: nu 2,1 fte per boerderij is gemiddeld (21,6 over 10) Dat is niet veranderd; we werken al efficiënter dan veel andere plekken in den lande.
19. Heeft verzelfstandiging geleid tot meer en betere resultaten (voor hetzelfde geld; effectiever werken)? Welke voorbeelden heeft u daarbij? N.v.t.
We zijn niet verzelfstandigd maar we doen we wel alles aan om effectief en efficiënt te werken
20. Zijn er door de verzelfstandiging nieuwe/ andere vormen van inkomsten ontstaan/ beschikbaar gekomen? Welke voorbeelden heeft u daarbij?

Verzelfstandiging is niet van toepassing, maar meegaan met tijd(sgeest) heeft wel veranderingen gebracht in de vorm van aankopen (producten en diensten) legaten, bijdragen, sponsoring, crowdfunding.

21. Hoé zijn deze beschikbaar gekomen (bijv. door innovatiever of meer ondernemend werken)?

Meer ondernemerschap, met name vanuit de 'ambtelijke dienst'. Verder meer regionaal organiseren; we kunnen een club zijn voor meerdere gemeenten. Dat scheelt veel in de efficiency. Tactische samenwerking (we zijn bijv. de back office voor Delft op het vlak van educatie) Delft neemt de lessen van Den Haag af (en wij vragen daar een bedrag voor). Netwerk in de regio is erg belangrijk.

Randvoorwaarden

11. (Hoe) worden de gebruikskosten van de accommodaties doorbelast (huur?)

In de begroting is op 2 plekken voorzien in het groot onderhoud (eigenaarsonderhoud) en wel t.b.v. € 170.000 euro. Verder hebben we een eigen potje voor specifiek locatiebeheer (alle locaties t.b.v. € 100.000 incl. wettelijke keuring, schilderwerk)

12. Hoe zit het met de kosten van (groot)onderhoud van gebouwen en terreinen?

€ 170.000 voor strategisch vastgoed beheer; de terreinen vallen onder de verantwoordelijkheid van NME

13. Is er sprake van het aanboren van (voor NME) nieuwe geldstromen (binnen de gemeente)?

Ja, zie hiervoor

14. Is er sprake van een weerstandsvermogen en hoe groot is dat bedrag? Waarop gebaseerd?

Neen, zit binnen centrale stad (evenals het afdekken van risico's door verzekeringen e.d.)

15. Hoe taxeert u de Wet Overheid en Markt op mate van handelingsvrijheid voor de verzelfstandigde organisatie?

Zie boven; we zijn transparant en werken (zo veel mogelijk) markt conform

Q. Tot slot

11. Waar bent u trots op?

Op de breedte van onze aanpak, op de doelgroepen en de thema's waar we mee bezig zijn. Op de relatie met het beleid, onze integrale aanpak, als dienst maar ook als programma. Onze slagkracht; we werken proactief. Wat we doen wordt in de media goed opgepikt. Er is we waardering in de stad voor wat we doen. We merken dat anderen ons actief promoten. We krijgen meer en meer een loket- en verwijfsfunctie. We worden ook door anderen buiten Den Haag als voorbeeld genoemd. We hebben al vroeg geleerd om te kijken waar een markt voor is en hier vervolgens goed op in te spelen, we zijn alert op veranderingen en dragen daar actief aan bij.

12. Wat zou u achteraf anders hebben gedaan; welke advies geeft u uw Rotterdamse collega's mee?

Kijk om je heen, ga meer samen werken, intern én buiten je organisatie. Als er een probleem is, dan is verzelfstandigen geen echte oplossing. Anders denken en ondernemerschap wel.

13. Waar zitten wat u betreft de risico's?

Dat het verzelfstandigen een doel wordt!

14. Welke checks en balances heeft u ingebouwd?

Regie functie pakken, rollen duidelijk houden. En.... elke maand een PDCA cyclus

15. Tactisch: kiest u er voor om zoveel mogelijk zelf uit te voeren, of vooral de uitvoering te faciliteren (bijv. NME lessen, wijk- en natuurtuinen en andere voorzieningen)

We proberen v.w.b. het onderwijs een loketfunctie te zijn. Waar we naar kijken is vooral de kwaliteit. We willen een makelaarsfunctie vervullen, faciliteren. Látén doen en de uitvoering faciliteren. Voor de boerderijen geldt daarnaast dat we nieuwe zaken organiseren, zodat het publiek ziet wat er allemaal gebeurt op die plek.

Overzicht “boven-budgettaire gelden” NME Den Haag (2015)

Bestaat uit de onderdelen:

Verkoop (11.000 euro)

- Melk, honing, eieren (stabo)
- Souvenirs (Sib)

Verhuur (96.000 euro)

- Accommodatie aan organisaties in vakantie (sib)
- Weekend-verhuur aan particulieren (sib)
- Vergaderruimte (stabo)
- Buurttuinen (ME)
- Diverse locaties/tuinen (ME)

Bijdrage aan lessen/activiteiten (330.000 euro)

- Werkweken (Sib)

- Haagse Natuur Verkenners (ME)

Projecten met inkomsten (8.500 euro)

- WeCycle (stabo)
- Boeregoed (stabo)
- KippenLease (stabo)
- BeeBox (stabo)
- Vet-inzameling (stabo)

Bijdrage Fondsen e.d. (33.000 euro)

- Fonds 1818: Website, voorzieningen (Sib)
- Lions Club (stabo)
- NL Doet/Oranjefonds (stabo/ME)

Crowdfunding (20.000 euro, incl. 10.000 euro “verdubbelaar” van F1818)

- Op 10 stadsboerderijen concrete voorzieningen (stabo)

Bijdragen overige overheden (35.000)

- Provincie –Groen doet Goed, Duurzaam Door (ME)
- Rijksoverheid – Landelijk Afval Convenant Verpakkingen (ME)

Bijdrage regionale samenwerking (20.000 euro, onder voorbehoud)

- Back-office voor Delft & Pijnacker (ME)
- Back-office voor Rijswijk (ME)

-

Intern (244.500 euro)

- Bijdrage afdeling Riolering (ME)
- Bijdrage beheer Hertenkamp voor stadsdelen (Stabo)
- Bijdrage uit Gescheiden Afval Inzameling (ME)
- Extra gelden stadslandbouw (NME)

- Bijdrage personeelskosten vanuit Dienst Stedelijke Ontwikkeling/Duurzaamheid (Slb)
- Bijdrage personeelskosten vanuit SZW (Slb)
- Bijdrage personeelskosten vanuit Beleid (Slb)

Overzichtstabel

onderwerp	bedrag
extern	
verkoop	€11.000
verhuur	€96.000
Bijdrage lessen/activiteiten	€330.000
div. projecten	€8.500
Bijdragen Fondsen	€33.000
Crowdfunding	€20.000
Overige overheden	€35.000
Regionale samenwerking	€20.000
Subtotaal extern	€498.500
Subtotaal intern	€244.500
TOTAAL	€743.000

Toelichting:

Per project is aangegeven voor welk onderdeel dit geldt:

Sib= buitencentrum School in bos, Stabo= stadsboerderijen, ME= milieu-educatie, Slb=Stadslandbouw

Casus Apeldoorn

Bronnen

- Website en div. open bronnen
- Gesprek met Petra Bennink, gemeente Apeldoorn d.d. 26 februari 2015

A. Algemeen: context

1. Welke doelstelling(en) hanteert uw gemeente tav de NME functie (breed/ smal)?

In de jaren 70 heeft de gemeente Apeldoorn het Biologisch Lescentrum opgericht. Na 1985 stond dat lescentrum lange tijd bekend als CNME. In 2004 veranderende de naam in Natuurhuis. Het Natuurhuis maakte van toen af aan onderdeel uit van ACRESS Apeldoorn BV. Deze beheersorganisatie verzorgde het gehele materiele beheer: onderhoud van gebouwen, middelen en de P-functie voor de medewerkers! De inhoudelijke en beleidsmatige sturing van het Natuurhuis vond tot 2012 plaats vanuit de beleidsafdeling Groen van de gemeente. Het natuurhuis verzorgde vooral ervaringsgerichte natuureducatie voor het primair onderwijs en bereikt daarmee een substantieel deel (70-80%) van de 80 Apeldoornse basisscholen.

Het Natuurhuis ontving daarvoor jaarlijks ongeveer 4 ton structureel aan subsidie van de gemeente: het had toen 5.6 fte in dienst (zeven medewerkers) en verkreeg door projectgelden (onder meer van het Waterschap) de resterende 20% van het noodzakelijke jaarlijks budget (5 ton).

In 2011 viel het doek toen de gemeente een grote bezuinigingsoperatie inzette om een aanzienlijk gemeentelijk tekort weg te werken. Samen met de gemeente, stichting Veldwerk, De Rabobank en het reinigingsbedrijf zocht het Natuurhuis naar alternatieve financiering, maar het lukte helaas toen nog niet op de business case sluitend te krijgen. In 2013 en 2014 werden de resterende subsidiegelden besteed aan het uitvoeren van een sociaal plan. Het betekende het einde van het professionele NME in Apeldoorn.

De drie gemeentelijke kinderboerderijen blijven bestaan (deze maken ook deel uit ACRESS BV) maar deze hebben nu een taakstelling van 30- 40% van de begroting opgelegd gekregen. Men zoekt daarvoor nog steeds naar mogelijke (markt)oplossingen.

School- en kindertuinen heeft Apeldoorn nooit gekend, want een groot deel van de inwoners heeft/had zelf een tuin(tje)!

2. Hoe borgt u daarbij de continuïteit? Op twee manieren: een heel bescheiden deel van het werk voor het Primair Onderwijs is overgenomen door vrijwilligers van het IVN, die daarvoor een eenmalige opstartsubsidie van € 15.000 ontvangen van de gemeente. Enige jaren geleden hebben alle natuur- en milieuorganisaties olv het Natuurhuis, de Hoge Veluwe, Stichting Veldwerk en vele andere partijen de website Apeldoorn Natuurlijk in het leven geroepen waarop actuele natuur- en duurzaamheidsactiviteiten en initiatieven worden gecommuniceerd.
3. Hoe ligt de relatie tussen de inhoudelijke doelstellingen en de (gekozen/ te kiezen) organisatie- en rechtsvorm? Niet
4. In welke fase van verzelfstandiging bevindt u zich? Geen
5. Wat is daarbij de gekozen rechtsvorm? Indien nog niet gekozen: welke rechtsvorm lijkt wenselijk/ aannemelijk? Waarom? nvt
6. Welke CAO is van toepassing op de verzelfstandigde organisatie?
7. Wat zijn -op hoofdlijnen- de overwegingen om tot verzelfstandiging over te gaan? Welke voorbeelden uit andere sectoren (bijv. recreatie, sport, cultuur, welzijn) binnen of buiten uw gemeente heeft u geïnspireerd?
8. Hoeveel budget heeft u voor NME per jaar ?0

Toen het NME bedreigd werd was de reactie vanuit de samenleving -en zeker ook vanuit het onderwijs-bijzonder lauw. Het politiek draagvlak bleek heel erg klein. Mogelijk heeft dit toen te maken gehad met de sterke interne gerichtheid van het Natuurhuis, het sterk aanbodgericht opereren, gebrek aan een verbreding van doelgroepen, doelstellingen en werkwijzen. Het Natuurhuis was de laatste jaren gehuisvest bij Apenheul, een commercieel dieren(tuin)gebeuren, maar die sterk op extern gerichte omgeving heeft jammer genoeg niet geleid tot samenwerking met medewerkers van het CNME en

een meer marktgerichte houding bij hen. Protest vanuit de samenleving was er (daarom) nauwelijks (men scoorde slechts 40 protest-handtekeningen!) e.e.a. in tegenstelling tot het protest tegen het bezuinigen op de kinderboerderijen, waarvoor het halve stadhuisplein hier vol liep met boze burgers!

B. Innovatie en ondernemerschap (let op; smalle of brede doelstelling)

1. Hoe ziet uw bedrijfsmodel er uit? Nvt

2. Is er sprake van nieuwe functiecombinaties? Zo ja? Welke voorbeelden? (denk aan voorbeelden op het vlak van het sociale domein (zoals (jeugd)zorg/ welzijn) Onderwijs? Cultuur? Recreatie? Andere?

Niet, maar daar liggen mogelijk wel kansen voor de toekomst. Er zijn nu in Apeldoorn 150 geslaagde burgerinitiatieven voor groenbeheer en stadslandbouw, die we vooral aan de voorkant (niet dichtregelen, gronduitgave, materiaal, middelen) faciliteren. Daarnaast zijn wij/zij ook in gesprek met zorginstellingen b.v. voor mensen met een verstandelijke beperking die naar een zinvolle dagbesteding zoeken. Daar boekt men nu de eerste resultaten bijv. Stadsakkers Apeldoorn/Zuidbroek

3. Is er in de verzelfstandigde vorm (al) sprake van financiële participatie door private partijen? (ic niet gemeentelijke) Zo ja, welke vorm heeft die participatie? Sponsoring? Giften en legaten e.d.? Co-financiering? Investing in (nieuwe) business cases? Tot welke bedragen? Nog niet

4. Bent/ wordt u actiever in het verwerven van niet gemeentelijke subsidies (rijk, private fondsen e.d.)? Zijn daarover al resultaten te melden? Nog nauwelijks

5. Hoe schat u uw kansen in om dergelijke geldstromen aan te boren? Mogelijk, maar daarvoor is veel meer ondernemende, verbredende, vooral vraaggerichte aanpak nodig.

6. Welke bedragen verwacht u, bij benadering, aan te kunnen boren? Of; welk percentage van uw inkomsten verwerft u uit andere bronnen dan subsidie? Ook in Apeldoorn is de inschatting dat voor nme-kinderboerderijen het gedeelte dat op private basis kan worden verdiend in de praktijk niet hoger zal worden dan maximaal 20%

7. Is er sprake van nieuwe verdienmodellen of arrangementen? Welke? We zijn zoekend

8. Hoeveel invloed kan/ mag 'de markt' wat u betreft hebben? Meer dan nu, maar daarvoor is in de eerste plaats een cultuurverandering in de sector zelf nodig.

C. Kwaliteit

1. Welke kansen ziet u voor kwaliteitsbehoud en -ontwikkeling in algemene zin?

Verbreding van de werksoort, vermaatschappelijking, functiecombinaties, meer vraaggericht, meer extern gericht, sterkere positionering en marketing, meer ondernemerschap

2. Welke risico's en beperkingen? Intern gerichte cultuur, maar ook de realistische inschatting dat gemeenschapsgeld nodig zal blijven om beleidsdoelstellingen mbt bewustwording natuur en duurzaam handelen te realiseren.

3. Is er sprake van nieuwe klanten/ doelgroepen/ gebruikers? Ja, de initiatiefnemers in de wijken en buurten

4. In hoeverre participeert het maatschappelijk veld, de wijk, bestaande verenigingen? Zie boven

5. Is er sprake van nieuwe (wijk) initiatieven? idem

D. Sturing

1. Hoe stuurt het gemeentebestuur op dit (ontwikkelings-)proces? Loslaten

2. Heeft u binnen de gemeentelijke organisatie nog medewerkers die zich met NME-beleid en/of aansturing van de NME-organisatie bezig houden. Zo ja, hoeveel fte? Ja, ik, maar met een heel beperkt aantal uren

3. Welke maatschappelijke initiatieven versnellen dit proces (waar zit de energie?) de energieke samenleving

4. Stuurt het maatschappelijk middenveld mee? Hoe? in ontwikkeling, steeds meer

E. Doelmatigheid nvt

1. Is er bij het besluit tot verzelfstandiging een financiële taakstelling gehanteerd ?
2. Heeft verzelfstandiging geleid tot daadwerkelijk goedkoper (efficiënter) werken? Zo ja, hoeveel (in euro's of in percentage (van...))
3. Welke voorbeelden / onderbouwing heeft u daarbij?

Scholen betaalden het Natuurhuis destijds ongeveer € 25 per klas..... Als je op eigen kracht wilt draaien zou dat € 25 per leerling moeten zijn. Dat ging niet gebeuren en dat gaat niet ook niet gebeuren.....

4. Hoeveel fte voor NME zit er nu en zat er voor de verzelfstandiging ? 5.6 - 0
5. Heeft verzelfstandiging geleid tot meer en betere resultaten (voor hetzelfde geld; effectiever werken)? Welke voorbeelden heeft u daarbij? Met 4% van het oorspronkelijke bedrag bereiken we met behulp van de IVN vrijwilligers 3-5% van de oorspronkelijke doelgroep.
6. Zijn er door de verzelfstandiging nieuwe/ andere vormen van inkomsten ontstaan/ beschikbaar gekomen? Welke voorbeelden heeft u daarbij?
7. Hoé zijn deze beschikbaar gekomen (bijv. door innovatiever of meer ondernemend werken)?

F. Randvoorwaarden

1. (Hoe) worden de gebruikskosten van de accommodaties doorbelast (huur?)In beheer bij Acress
2. Hoe zit het met de kosten van (groot)onderhoud van gebouwen en terreinen? idem
3. Is er sprake van het aanboren van (voor NME) nieuwe geldstromen (binnen de gemeente)?
4. Is er sprake van een weerstandsvermogen en hoe groot is dat bedrag? Waarop gebaseerd?
5. Hoe taxeert u de Wet Overheid en Markt op mate van handelingsvrijheid voor de verzelfstandigde organisatie?

De gemeenteraad heeft het Natuurhuis in 2011/2012 optimale ruimte gegeven om (te verkennen hoe) te gaan ondernemen. Maar dat was toen ook wel logisch gegeven de gerichtheid op een volledig extern (privaat) gefinancierde onderneming

G. Tot slot

1. Waar bent u trots op? tja

2. Wat zou u achteraf anders hebben gedaan; welke advies geeft u uw Rotterdamse collega's mee?

Het doek viel voor de reorganisatie. Na die reorganisatie waren wij als gemeentelijke organisatie van sectoraal (groen)beleid naar integraal (ruimtelijk) omgevingsbeleid getransformeerd. Ik denk dat er in de huidige gemeentelijke constellatie meer mogelijkheden en kansen waren geweest om vernieuwende (de energieke samenleving benuttende) vormen van transitie van NME mogelijk waren geweest b.v. als publiek private samenwerking

3. Waar zitten wat u betreft de risico's? Gebrek aan (continuïteit van) financiering

4. Welke checks en balances heeft u ingebouwd? In 2011 is de bezuiniging het Natuurhuis overkomen, maar mogelijke checks en balances zoals maatschappelijke weerbaarheid, maatschappelijk ondernemerschap en weerstandsvermogen waren er (toen nog) niet.

5. Tactisch: kiest u er voor om zoveel mogelijk zelf uit te voeren, of vooral de uitvoering te faciliteren (bijv. NME lessen, wijk- en natuurtuinen en andere voorzieningen)voor zover nog relevant kiezen wij voor faciliteren.