



Businessplan

Kenniscentrum Natuur & Leefomgeving

Augustus 2015



1 INHOUDSOPGAVE

2	Voorwoord	4
3	Managementsamenvatting	5
3.1	De directe aanleiding voor de oprichting van het Kenniscentrum wordt gevormd door de human capital agenda(hca) natuur & leefomgeving	5
3.2	De hca is opgesteld vanuit de notie dat er in het domein natuur & leefomgeving belangrijke ontwikkelingen gaande zijn die vragen om een paradigmashift	5
3.3	Structurele samenwerking is noodzakelijk om op een duurzame manier invulling te geven aan benodigde paradigmashift	5
3.4	De vier waardeproposities van het Kenniscentrum geven concrete invulling aan het bestaansrecht van het Kenniscentrum	6
3.5	Krachtenbundeling rond drie inhoudelijke thema's maakt focus en slagkracht mogelijk	6
3.6	Het Kenniscentrum is een netwerkorganisatie met het kernteam als scharnierpunt	7
3.7	Het Kenniscentrum wordt gefinancierd door de partners en participanten in projecten, met een opstartsubsidie van het ministerie van ez	7
4	Aanleiding en context	9
4.1	Aanleiding - De directe aanleiding voor de oprichting van het Kenniscentrum is de Human Capital Agenda (HCA) en de ontwikkelingen die hieruit voort komen	9
4.1.1	De HCA pleit voor verbindingen binnen de triple helix om zo beter in staat te zijn vakbekwame mensen op te leiden om oplossingen te bieden voor innovatievragen in het werkveld	9
4.1.2	Ook de 'groene' mbo en hbo sectorplannen vormen aanleiding voor samenwerking in de vorm van een Kenniscentrum	9
4.2	CONTEXT - De HCA is opgesteld vanuit de notie dat er in het domein Natuur & Leefomgeving belangrijke ontwikkelingen gaande zijn	10
4.2.1	De maatschappij staat voor een aantal grote uitdagingen op het gebied van 'natuurlijk kapitaal' 10	10
4.2.2	Er is een toenemend belang van een goede verbinding tussen natuur- en landschapsbeheer met de economie, de samenleving en de maatschappelijke partners	10
4.2.3	Rol van overheden verandert op allerlei gebieden	11
4.2.4	De Rijksnatuurvisie 2014 speelt in op bovengenoemde ontwikkelingen	11
4.2.5	Het belang van <i>groen</i> in de stad wordt snel groter en de ontwikkeling kent een hoge participatiegraad – aanvullende kennis is nodig	12
4.2.7	Landelijk gebied – steeds meer partijen spelen een rol in beheer en ontwikkeling, nieuwe samenwerkingsvormen ontstaan	13
4.2.8	Integrale gebiedsontwikkeling steeds belangrijker en vraagt om samenwerking	13
4.3	De verschillende ontwikkelingen in het domein tonen de noodzaak aan voor een paradigmashift in denken over en omgang met natuur & leefomgeving	14
4.4	Arbeidsmarkt – DE Paradigmashift vraagt om nieuwe competenties en samenwerking tussen sectoren	15
5	Noodzaak van het Kenniscentrum	16
5.1	Structurele samenwerking is noodzakelijk om op een duurzame manier invulling te geven aan benodigde paradigmashift	16
5.1.1	Een inventarisatie onder betrokken partners van het Kenniscentrum laat zien dat er knelpunten zijn op het gebied van kennisontwikkeling, –deling en –verspreiding en onderwijs binnen het domein Natuur & Leefomgeving	16

5.1.2	Concurrentie analyse – reeds bestaande initiatieven dragen onvoldoende bij aan de realisatie van de paradigmashift – het Kenniscentrum richt zich op een aantal <i>blank spots</i>	17
6	Missie en strategische visie	19
6.1	Missie van het Kenniscentrum: als kennis- en innovatiemotor bijdragen aan realisatie van de paradigmashift	19
6.2	Strategische visie	19
6.3	Thema's: door krachtenbundeling rond drie inhoudelijkE thema's is focus en slagkracht mogelijk	22
7	Samenwerkingsmodel en partners KEnniscentrum	25
7.1	Samenwerkingsmodel Kenniscentrum – wisselende coalities actief rond drie thema's	25
7.2	In duurzaam netwerk van marktpartijen zijn partners richtinggevend in beleid	26
8	Businessmodel van het kenniscentrum	29
8.1	De vier Waardeproposities van het Kenniscentrum geven concrete invulling aan het bestaansrecht van het Kenniscentrum	29
8.2	Doelstellingen kenniscentrum – waardeproposities richtinggevend voor de doelstellingen 2019	34
8.3	Ondernemingsvorm – Het Kenniscentrum is een virtuele netwerkorganisatie	35
8.4	Governance- Besturing van Kenniscentrum kent heldere vertegenwoordiging en participatie partners – stuurgroep eindverantwoordelijk	35
9	Ontwikkelpad Kenniscentrum	40
9.1	Per 1 Januari 2016 moet het Kenniscentrum volledig operationeel zijn	40
10	Risico's	42
11	financiële onderbouwing	43
11.1	Financieel beleid	43
11.2	Inkomsten Kenniscentrum	43
11.3	Kosten Kenniscentrum	46
11.4	Contouren verdienmodel na 2019	47
11.5	BEGROTING 2015-2020	47
11.5.1	Toelichting begroting	49
	BIJLAGE A – Overzicht partners van het Kenniscentrum Natuur & Leefomgeving.	51
	BIJLAGE B – Overzicht projecten van het Kenniscentrum Natuur & Leefomgeving.	53
	BIJLAGE C - Beoordelingscriteria projecten Kenniscentrum Natuur & Leefomgeving	60
	BIJLAGE D – Arbeidsmarktanalyse	65
	Instroom, doorstroom en uitstroom in het domein Natuur & Leefomgeving	68
	BIJLAGE E – Overzicht Centres of Expertise en Centra voor Innovatief Vakmanschap in de groene sector	71
	Centers of Expertise:	71



2 VOORWOORD

In november 2013 is de Human Capital Agenda (HCA) voor Natuur & Leefomgeving vastgesteld. Vanuit de HCA wordt beschreven welke leer- en innovatieopgaven er zijn in relatie tot de kwaliteit van de mensen die nu en in de toekomst in de sector werken. Dat zou uiteraard betekenis moeten hebben voor het eigentijds en op innovatie gericht opleiden van toekomstige en zittende medewerkers in deze sectoren. En daarnaast zou de ambitie moeten zijn gezamenlijk in de tripel helix te werken aan innovatievraagstukken uit het werkveld zowel op mbo- als hbo-niveau.

In 2014 verscheen de Rijksnatuurvisie 'Natuurlijk verder'. In deze beleidsnotitie is beschreven dat naar de opvatting van de Rijksoverheid onze natuurlijke leefomgeving belangrijk is voor de samenleving - niet alleen in de vorm van beschermde natuurgebieden in Nederland of daarbuiten maar ook dicht bij huis, in de stad en in het landelijk gebied: "In ons eigen land en mondiaal hechten we daaraan omdat we die rijkdom graag aan volgende generaties willen doorgeven". Dat vraagt in de opvatting van de Rijksoverheid om een economie waarin een veelzijdige natuur duurzaam is verweven: natuur midden in de samenleving.

De afgelopen jaren is ervaring opgedaan met de Centra voor Innovatief vakmanschap (mbo) en de Centres of Expertise (hbo). Zij hebben hun wortels in de diepgaande herijking van de visie op de toekomst van ons land. Daaraan ligt het besef ten grondslag dat Nederland een toonaangevende kennissamenleving wil zijn. Dat raakt onze economie, arbeidsmarkt en onderwijs. Vanuit dit besef is inmiddels de nodige ervaring opgedaan met de werking van deze centra en de toegevoegde waarde die zij kunnen opleveren. Zie ook het Auditrapport dat daarover in 2014 is verschenen: Dynamiek onderweg, Commissie Van der Touw, 2014.

Gevoed door deze bovenstaande omgevingsfactoren en vanuit de opvatting dat kwaliteit van onderwijs en het oplossen van innovatievraagstukken in het werkveld gediend zijn bij het vermogen tot gezamenlijk optrekken van partijen in de triple helix, zijn wij aan de slag gegaan met het opzetten van het Kenniscentrum Natuur & Leefomgeving. Het bijzondere aan dit Kenniscentrum is dat mbo- en hbo- instellingen samenwerken met elkaar en met partijen uit het werkveld en met het publieke domein. Daarmee kent het Kenniscentrum karakteristieken van zowel een Centrum voor innovatief vakmanschap (CIV; mbo) als van Centre of Expertise (CoE; hbo). Dat is enerzijds voor het bij elkaar brengen van partijen en definiëren van de inhoudelijke samenwerkingsvraagstukken complicerend, maar anderzijds levert het een prachtige en unieke verbinding in de onderwijs- en beroepskolom op.

De betrokken partners hebben gezamenlijk hun ambities vastgelegd in het voorliggende businessplan voor het Kenniscentrum Natuur & Leefomgeving. In de vaste overtuiging dat deze ambities haalbaar zijn en de beoogde meerwaarde zullen opleveren, hebben wij dit businessplan als koersbepalend document vastgesteld. En nu: op naar de realisatie daarvan.

Namens de Stuurgroep Kenniscentrum Natuur & Leefomgeving,

drs. P.C.A. van Dongen, voorzitter

3 MANAGEMENTSAMENVATTING

3.1 DE DIRECTE AANLEIDING VOOR DE OPRICHTING VAN HET KENNISCENTRUM WORDT GEVORMD DOOR DE HUMAN CAPITAL AGENDA(HCA) NATUUR & LEEFOMGEVING

De HCA Natuur & Leefomgeving pleit voor verbindingen tussen werkveld, onderwijs en overheid, om zo beter in staat te zijn vakbekwame mensen op te leiden en oplossingen te bieden voor innovatievragen in het werkveld. Naast de HCA vormen ook de verschillende ‘groene’ mbo- en hbo-sectorplannen aanleiding voor samenwerking.

3.2 DE HCA IS OPGESTELD VANUIT DE NOTIE DAT ER IN HET DOMEIN NATUUR & LEEFOMGEVING BELANGRIJKE ONTWIKKELINGEN GAANDE ZIJN DIE VRAGEN OM EEN PARADIGMASHIFT

De maatschappij staat voor een aantal grote uitdagingen op het gebied van ‘natuurlijk kapitaal’. Er is een toenemend belang van een goede verbinding van natuur- en landschapsbeheer met de economie, de samenleving en de maatschappelijke partners. De rol van overheden verandert op allerlei gebieden. Daarnaast wordt het belang van groen in de stad snel groter en de ontwikkeling kent een hoge participatiegraad. In het landelijk gebied spelen steeds meer partijen een rol in beheer en ontwikkeling. Hierdoor ontstaan nieuwe samenwerkingsvormen. Ook wordt integrale gebiedsontwikkeling steeds belangrijker en samenwerking tussen betrokken (zowel groene als niet groene) partijen is onvermijdelijk. Al deze ontwikkelingen laten zien dat er een paradigmashift gaande is in denken over en omgaan met Natuur & Leefomgeving. Nieuwe kennis en competenties zijn nodig om deze veranderingen vorm te geven.

3.3 STRUCTURELE SAMENWERKING IS NOODZAKELIJK OM OP EEN DUURZAME MANIER INVULLING TE GEVEN AAN BENODIGDE PARADIGMASHIFT

Een inventarisatie onder betrokken partners van het Kenniscentrum laat zien dat er verschillende knelpunten zijn op het gebied van kennisontwikkeling, –deling en –verspreiding en onderwijs binnen het domein Natuur & Leefomgeving. De aard van de knelpunten toont aan dat alleen door samen te werken, de verschillende knelpunten kunnen worden opgelost.

Het Kenniscentrum heeft als missie om als kennis- en innovatiemotor bij te dragen aan realisatie van de paradigmashift

Het Kenniscentrum Natuur & Leefomgeving is er om een substantiële bijdrage te leveren aan de paradigmashift binnen het domein Natuur & Leefomgeving. De basisgedachte van het Kenniscentrum is dat structurele samenwerking tussen werkveld, overheid en onderwijs-/kennisinstellingen voorwaardelijk is voor het vinden van een oplossing van deze brede maatschappelijke vraagstukken. Zij doet dit door innovatievragen uit het veld te

helpen beantwoorden, de benodigde kennis te ontwikkelen, te verzamelen en te verspreiden en deze te vertalen naar initieel - en nascholingsonderwijs. Zo voorziet het de sector van voldoende en adequaat opgeleide medewerkers.

Het Kenniscentrum is het knooppunt waar bedrijfsleven, maatschappelijke actoren, overheden en onderwijs op een samen werken aan innovaties en vakmanschap. Zo draagt het bij aan de realisatie van de paradigmashift binnen de inrichting en het beheer van de groene ruimte en leefomgeving. Om invulling te geven aan de geformuleerde missie, richt het zich op een viertal ambities:

Het vergroten van multidisciplinariteit en regionaliteit. Dit vanuit het inzicht dat de realisatie van het anders denken over Natuur & Leefomgeving zich niet beperkt tot het groene domein alleen;

Het realiseren van meer en snellere kennisontwikkeling en innovatie;

Het substantieel verbeteren van het delen en verspreiden van beschikbare en ontwikkelde kennis en innovatie, zowel tussen de regio's als tussen de verschillende disciplines. En zorgen dat deze kennis in het onderwijs wordt opgenomen;

Het realiseren van meer onderwijsvernieuwing - meer specifiek het verbeteren van de aansluiting van het onderwijs op het (regionale) werkveld.

3.4 DE VIER WAARDEPROPOSITIES VAN HET KENNISCENTRUM GEVEN CONCRETE INVULLING AAN HET BESTAANSRECHT VAN HET KENNISCENTRUM

Op vier gebieden wil het Kenniscentrum van toegevoegde waarde zijn voor betrokken partners en overige (project)partijen. Allereerst ondersteunt het bij het uitbouwen van het multidisciplinaire en regionale netwerk. Daarnaast geeft het een impuls aan kennisontwikkeling en innovatie, door creatie en opstart van projecten te versnellen. Door het centraal vergaren en ontsluiten van beschikbare kennis uit het werkveld en vanuit het onderwijs, versterkt het de kennisdeling en -verspreiding. Daarnaast ondersteunt het Kenniscentrum de onderwijsontwikkeling door het versterken van de brug tussen werkveld en onderwijs. Rond elk van deze waardeproposities zijn concrete doelstellingen voor 2019 geformuleerd.

3.5 KRACHTENBUNDELING ROND DRIE INHOUDELIJKE THEMA'S MAAKT FOCUS EN SLAGKRACHT MOGELIJK

Het Kenniscentrum richt zich - voornamelijk gedreven door vragen vanuit het werkveld - op een beperkt aantal inhoudelijke thema's. Deze thema's vormen de context waarbinnen de vier ambities gerealiseerd worden en geven richting aan de projecten en activiteiten. De drie thema's zijn: Ontwikkeling naar een duurzame stad, Ontwikkeling

naar maatschappelijk natuurbeheer en Integrale gebiedsontwikkeling met nieuwe functiecombinaties. Inmiddels staat een groot aantal projecten in de startblokken, die stuk voor stuk vorm geven aan deze inhoudelijke richting, en daarmee bijdragen aan innovatie, kennisontwikkeling en vernieuwd onderwijs.

3.6 HET KENNISCENTRUM IS EEN NETWERKORGANISATIE MET HET KERNTTEAM ALS SCHARNIERPUNT

Het Kenniscentrum is een netwerkorganisatie, waarbij de betrokken strategische partners richtinggevend zijn in beleid en uitvoering. Er is gekozen om met het Kenniscentrum te starten als virtuele organisatie zonder eigen juridische status. De basis van het Kenniscentrum Natuur & Leefomgeving wordt gevormd door een partnership tussen toonaangevende publieke en private organisaties en koepels uit het werkveld en onderwijsinstellingen. Naast strategische partners dragen ook de participanten die op projectbasis verbonden zijn bij aan succes van het Kenniscentrum

De besturing van het Kenniscentrum kent een heldere vertegenwoordiging en participatie van partners (breed vertegenwoordigd in de partnerraad), waarbij de stuurgroep (gevormd door een brede afspiegeling van betrokken partners) eindverantwoordelijk is. Een operationeel kernteam vervult een vijftal rollen, waarbij een full time programmamanager operationele verantwoordelijkheid draagt. Samen met regionale business developers vormt de programmamanager het scharnierpunt van deze samenwerking, waarbij de bezetting van het kernteam vanuit betrokken partners wordt ingevuld.

3.7 HET KENNISCENTRUM WORDT GEFINANCIERD DOOR DE PARTNERS EN PARTICIPANTEN IN PROJECTEN, MET EEN OPSTARTSUBSIDIE VAN HET MINISTERIE VAN EZ

Daarnaast investeren strategische partners en projectparticipanten middelen (cash en in kind) om de kosten van het Kenniscentrum te dekken en de projectactiviteiten uit te voeren.

Stimuleringsgelden van het ministerie van EZ worden aangewend om de eerste periode van vier jaar versnelling aan te brengen in de opstart van projecten, opbouw van het netwerk en de activiteiten van het kernteam.

Na de subsidieperiode, wanneer het Kenniscentrum haar bestaansrecht heeft kunnen bewijzen, investeren de partners en projectparticipanten vanaf 2019 meer in de activiteiten van het Kenniscentrum en is er een evenwicht tussen investeringen en opbrengsten van de partners, waardoor continuïteit gegarandeerd wordt. Daarnaast realiseert het Kenniscentrum in de loop der jaren een grotere bijdrage vanuit externe subsidiebronnen. Qua inkomsten (ter dekking van de kosten van het kernteam) vindt een verandering plaats ten opzichte van de periode 2015-2019: partners leveren een vaste cashbijdrage (1/3 van de vaste kosten kernteam worden hiermee gedekt) en



er is sprake van een percentuele opslag voor elk project. Deze opslagen samen dekken 2/3 van de totale kosten van het kernteam (exclusief de in kind bijdragen).

De kosten (voor zowel subsidieperiode als hierna) van het Kenniscentrum bestaan uit de tijdbesteding voor de partnerraad en stuurgroep, de kosten van het Kernteam en kosten van de verschillende projecten. Kosten die direct gerelateerd zijn aan de projecten vormen de grootste kostenpost van het Kenniscentrum. Deze zijn voor de reeds bekende projecten concreet in kaart gebracht. Daarnaast is – op basis van een aantal aannames – een inschatting gemaakt van de verwachte ontwikkeling van de projectenportefeuille in de komende jaren. Gegeven de groeiambitie voor de projectenportefeuille van het Kenniscentrum worden de jaarlijkse projectkosten vanaf 2019 geraamd op zo'n €1,8 mln. Ter dekking van de vaste kosten van het kernteam voor de periode na 2019 zijn twee financieringsvormen verkend: een vaste bijdrage per partner en/of een opslagpercentage per project waarmee het Kenniscentrum haar functie kan blijven vervullen. Tijdens de partnerconferentie van 30 juni 2015 heeft een eerste toets uitgewezen dat een combinatie van beide mechanismen meest wenselijk is.



4 AANLEIDING EN CONTEXT

4.1 AANLEIDING - DE DIRECTE AANLEIDING VOOR DE OPRICHTING VAN HET KENNISCENTRUM IS DE HUMAN CAPITAL AGENDA (HCA) EN DE ONTWIKKELINGEN DIE HIERUIT VOORT KOMEN

4.1.1 De HCA pleit voor verbindingen binnen de triple helix om zo beter in staat te zijn vakbekwame mensen op te leiden om oplossingen te bieden voor innovatievragen in het werkveld

In november 2013 is de HCA voor Natuur & Leefomgeving vastgesteld. Deze agenda is met het werkveld (bedrijfsleven, overheden en andere instellingen), onderwijs-/kennisinstellingen opgesteld en geeft aan welke leer- en innovatievragen er zijn in relatie tot de kwaliteit van mensen die nu en in de toekomst werken in de sector. Vanuit de HCA pleit men voor een verbinding tussen werkveld, onderwijs en overheden om gezamenlijk te werken aan de innovatie opgaven in de beroepspraktijk. Om dit te realiseren wordt het Kenniscentrum Natuur & Leefomgeving opgericht.

4.1.2 Ook de 'groene' mbo en hbo sectorplannen vormen aanleiding voor samenwerking in de vorm van een Kenniscentrum

Zowel in het Sectorplan Groen hbo 2015-2019, als in het nieuwe in ontwikkeling zijnde Sectorplan AOC worden ontwikkelingen beschreven die een duidelijke relatie met verbinding werkveld, onderwijs en overheden laten zien.

- De vergroening van onze samenleving en economie en de kansen die dit voor partijen in de groene sector met zich mee brengen;
- Het belang van (regionale) samenwerking; alleen door de verschillende 'groene' en 'niet groene' werelden en werkterreinen te verbinden kunnen oplossingen worden gevonden voor de maatschappelijke, sociale en economische vraagstukken die op ons afkomen;
- De bijdrage die het onderwijs moet leveren aan kennisontwikkeling en verspreiding en de verbindende rol die zij daarbij in de regio wil spelen;
- De hernieuwde aandacht voor de brede, groen gerelateerde ontwikkeling van jongeren en burgers naast kennis en vaardigheden.



4.2 CONTEXT - DE HCA IS OPGESTELD VANUIT DE NOTIE DAT ER IN HET DOMEIN NATUUR & LEEFOMGEVING BELANGRIJKE ONTWIKKELINGEN GAANDE ZIJN

4.2.1 De maatschappij staat voor een aantal grote uitdagingen op het gebied van 'natuurlijk kapitaal'

Het domein van Natuur & Leefomgeving beslaat de ontwikkeling en het beheer van de stedelijke en landelijke omgeving in Nederland en de integrale gebiedsontwikkeling. De Rijksnatuurvisie 2014 schetst de veranderende houding van de samenleving als het gaat om Natuur & Leefomgeving. De afgelopen decennia was de aandacht vooral gericht op behouden en ontwikkelen van biodiversiteit door wettelijke bescherming van soorten en op de aanschaf en beheer van natuurgebieden. Nu is er daarnaast veel meer aandacht voor natuur en het landschap in onze omgeving, zowel in de stad als in het buitengebied en voor functie van natuur voor kwaliteit van leven, wonen en werken.

De maatschappij staat voor enorme uitdagingen. Afname van biodiversiteit, de uitputting van grondstoffen en de klimaatveranderingen vragen om nieuwe oplossingen. Het verantwoord omgaan met grondstoffen, natuur en milieu is daarmee een van de grootste maatschappelijke opgaven voor deze eeuw. Tegelijkertijd ontwikkelt zich een gemeenschappelijk besef dat het 'natuurlijk kapitaal' de basis is voor economische ontwikkeling, werkgelegenheid, gezondheid, welzijn en de kwaliteit van ons bestaan.

4.2.2 Er is een toenemend belang van een goede verbinding tussen natuur- en landschapsbeheer met de economie, de samenleving en de maatschappelijke partners

Bij het werkveld groeit het besef dat een echt duurzame ontwikkeling dé weg is die perspectief biedt op hun voortbestaan en dat vraagt goed toegeruste medewerkers met nieuwe competenties. Er zijn steeds meer wisselende coalities tussen het werkveld, burgers, maatschappelijke organisaties (het 'groene' werkveld), onderwijs-/kennisinstellingen en overheden die groei en groen duurzaam met elkaar willen verbinden. Een grote groep burgers en het werkveld willen handelen en veranderen om werk te maken van een prettige, groene en duurzame leefomgeving. Burgers zijn niet langer enkel consument, maar worden ook steeds vaker producent/partner van energie, natuur en landschap. Ze steunen weliswaar nog altijd massaal de natuurbescherming, maar zijn meer dan ooit op zoek naar tastbare resultaten. Om deze kracht van de samenleving aan te boren, is het belangrijk burgers, het werkveld zelf een rol te geven. Daarnaast hebben het werkveld duurzaamheid en biodiversiteit ontdekt als cruciale voorwaarden voor gezonde bedrijfsvoering en zijn op zoek naar partnership met maatschappelijke organisaties.

Waar men eerst van ontwikkeling en beheer van de natuur en het landschap sprak, spreekt men nu over de ontwikkeling en het beheer van Natuur & Leefomgeving. Natuur en landschap waren vooral fysiek gedefinieerd. Binnen het domein vindt een transitie plaats van natuur als natuur, naar natuur als een maatschappelijke behoefte,



zowel economisch, leefbaarheid, beleving, gezondheid, klimaat en milieu etc. Dat heeft gevolgen voor het beheer en de ontwikkeling van de gebieden, zeker ook in combinatie met de agrarische component. Dit vraagt om nieuwe kennis en concepten en nieuwe competenties van mensen die in het domein werkzaam zijn.

4.2.3 Rol van overheden verandert op allerlei gebieden

De overheden zijn verantwoordelijk voor behoud en ontwikkeling van biodiversiteit en kwaliteit van de leefomgeving en de gebiedsinrichting. Zij stellen randvoorwaarden op voor ontwikkeling en beheer. En zijn op dit moment belangrijke investeerders in natuur en de leefomgeving. De financiële armslag is door de economische situatie en bezuinigingen kleiner geworden. Er is fors gesnoeid in de uitgaven voor het natuurbeleid en er is gedecentraliseerd. Het is een opgave voor de provincies en gemeenten om alles betaalbaar te houden.

Gemeenten worden geconfronteerd met braakliggende gebieden waar woningbouw voorlopig uitblijft. Bedrijfsterreinen dreigen te verpauperen door leegstand van kantoorpanden. Het gemeentelijk groenbeheer staat onder druk. Waterschappen zoeken naar nieuwe beheersvormen om taluds en maaipaden te onderhouden en tegelijkertijd ecologische doelen naderbij te brengen. De groene ruimte wordt steeds minder gebruikt voor de groene ruimte pur sang maar ook benut voor zorg, recreatie, landbouw, waterberging etc. (Toekomstige) medewerkers in de sector moeten competent zijn om in dit veranderende speelveld te opereren en zich ondernemend op te stellen.

4.2.4 De Rijksnatuurvisie 2014 speelt in op bovengenoemde ontwikkelingen

Vanuit de beschreven veranderende notie over hoe met Natuur & Leefomgeving om te gaan, willen overheden ondernemers, maatschappelijke organisaties en bewoners ondersteunen bij hun inspanning voor Natuur & Leefomgeving: nieuwe arrangementen zouden immers niet alleen op een breder draagvlak kunnen steunen, ze zouden ook financieel aantrekkelijker kunnen zijn. Vanuit deze veranderde context wil de overheid:

- Nieuwe robuuste strategieën voor Natuur & Leefomgeving ontwikkelen, in verbinding met andere sectoren water, landbouw, zorg, energie, technologie;
- Natuur/groen benutten als oplossing voor vraagstukken als leefbaarheid, gezondheid, fijnstof, wateroverlast, klimaat;
- De nieuwe rol van de overheid onderzoeken in de veranderende verdeling van taken/verantwoordelijkheden tussen overheden onderling en tussen overheden met organisaties en ondernemers;
- De verbinding tussen werkveld en onderwijs versterken waardoor werkgevers voldoende gekwalificeerd personeel kunnen vinden en jongeren een goede start kunnen maken op de arbeidsmarkt.



4.2.5 Het belang van *groen* in de stad wordt snel groter en de ontwikkeling kent een hoge participatiegraad – aanvullende kennis is nodig

In het stedelijk gebied is behoefte aan integrale oplossingen voor maatschappelijke problemen, zo is onder meer geconstateerd in de Rijksnatuurvisie. Groen en biodiversiteit leveren in de stad een belangrijke bijdrage aan de oplossing van problematiek zoals wateroverlast, fijnstof en microklimaat in de stad. Groen kan ook de leefbaarheid vergroten. Veel van de groene initiatieven worden door politieke, bedrijfsleven, maar ook vanuit bewoners en belangengroepen aangezwengeld. Er is kennis nodig over thema's als stadsecologie, stedelijke watersystemen, sociaaleconomische concepten om die vernieuwingen tot resultaat te brengen.

Verschillende (overkoepelende) instanties binnen de bouwsector (bijvoorbeeld Bouwend Nederland, de woningbouwcorporaties, de Nederlandse Vereniging van Projectontwikkelaars) zijn als ontwikkelaar en uitvoerders steeds vaker betrokken bij plannen die de inrichting van de groene infrastructuur betreffen. De natuurwetgeving en het nieuwe aanbesteden respectievelijk gebied geïntegreerde contracten leiden tot een andere proactieve betrokkenheid bij het vertalen van groene opgaven en de realisering ervan in de planconcepten. Kennis van ecologie, klimaatadaptatie (bijvoorbeeld de vraag hoe om te gaan met extreme buien), milieupgaven (fijn stof) zijn onderdeel geworden de ontwerpogaven. Dit vraagt niet alleen kennis, maar ook communicatieve vaardigheden en een goede 'maatschappelijke antenne' voor gevoelige ingrepen in de groene omgeving. Cross-sectorale samenwerking wordt steeds belangrijker. Naast deze nieuwe manier van ontwikkeling is er ook nieuwe kennis en expertise nodig om tot de gewenste uitvoering te komen van alle plannen bijvoorbeeld bij hoveniers, aannemers en loonwerkers.

De werkzaamheden bieden ook mogelijkheden om mensen met afstand tot de arbeidsmarkt te betrekken. Binnen het stedelijk gebied ontstaan coalities met sociale werkplaatsen en gemeentelijke werkbedrijven. Hier worden in het kader van bezuinigingen veel participatiemedewerkers geplaatst. Dit voltrekt zich ook in het kader van social return binnen grote aanbestedingen en vraagt andere competenties van medewerkers en leidinggevenden.

Groen leeft!

Adviesbureaus maken in hun ontwerp van de stedelijke leefomgeving steeds meer gebruik van natuurlijke processen als basis en oplossingen voor klimaatproblemen en duurzaamheid. De groene sector wordt betrokken bij het oplossen van de versteende stad bij wateroverlast. Burgers organiseren zich om in de vrije tijd zelf groenten te kweken, als vorm van stadslandbouw, of om hun omgeving te verfraaien.



4.2.7 Landelijk gebied – steeds meer partijen spelen een rol in beheer en ontwikkeling, nieuwe samenwerkingsvormen ontstaan

Het landelijk gebied wordt door veel partijen beheerd en ontwikkeld. Dat zijn bijvoorbeeld de collectieven voor agrarisch natuurbeheer, bos- en natuureigenaren, ondernemende particulieren, de terrein-beherende organisaties, stichtingen voor landschapsbeheer en soorten beschermende ‘groene organisaties’. Zij spelen een sleutelrol als het gaat om kennis, beheer en bescherming van natuurwaarden. Deze organisaties hebben te maken met terugloop van inkomsten. Vernieuwende vormen van samenwerking zijn ontstaan en brengen nieuwe verdienmodellen met zich mee. Continuïteit van de organisaties vraagt professionalisering en een herijking van de organisatorische structuur en leidt tot nieuwe diensten en samenwerkingsverbanden. Ook hier geldt dat binnen de uitvoering van al deze plannen er kennis en expertise nodig is om te de kwalitatief gewenste uitvoering te komen.

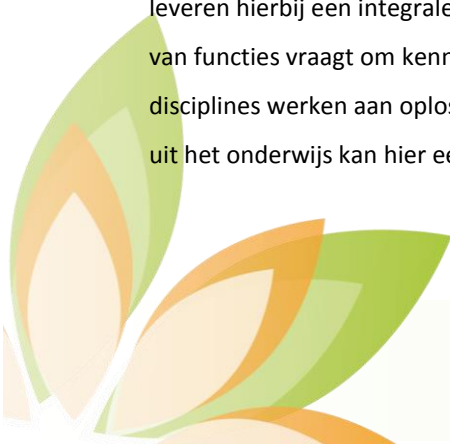
Daarnaast krijgen de beheerders steeds meer te maken met burgerparticipatie waardoor van hen andere competenties verwacht worden dan voorheen. De participatiemaatschappij leidt in het beheer van natuur tot nieuwe vragen, nieuwe werkwijzen en nieuwe partnerschappen. Naast deze ontwikkelingen spelen technologische ontwikkelingen steeds meer een rol in natuurbeheer.

Natuur-inclusieve landbouw: nieuwe vragen, nieuwe antwoorden

In 2016 gaat het nieuwe stelsel voor agrarisch natuurbeheer (ANlb-2016) in. De kern van dit nieuwe stelsel is dat collectieven van boeren in kansrijke gebieden gunstige condities creëren voor soorten waarvoor Nederland in internationaal verband verplichtingen is aangegaan. Collectieven van grondgebruikers maken een gebiedsplan. Deze nieuwe werkwijze vraagt om innovaties in de verbinding tussen landbouw en natuur. De ondernemers zoeken naar verdienmodellen voor hun bedrijf, het collectief naar een concept waarbij natuurdoelen gerealiseerd worden in combinatie met een rendabele landbouw, een duurzame waterhuishouding en een aantrekkelijke omgeving voor bewoners en toeristen. De collectieven stellen de gebiedsplannen op in overleg met natuurorganisaties, bewoners en overheden. Dit vraagt nieuwe samenwerkingsmodellen. Ook in de uitvoering van het gebiedsplan ontstaan veel kennisvragen op gebied van monitoring, beheermaatregelen, samenwerking en sturing.

4.2.8 Integrale gebiedsontwikkeling steeds belangrijker en vraagt om samenwerking

Bij gebiedsinrichting van grotere gebieden komen stedelijk en landelijk gebied samen en worden meerdere functies – wonen, werken, zorg, recreatie - in een gebied gecombineerd. Natuurwaarden en landschappelijke kwaliteit leveren hierbij een integrale bijdrage aan de economische activiteit binnen het gebied. Deze nieuwe combinatie van functies vraagt om kennisontwikkeling en concrete projecten waarin meerdere partijen uit meerdere disciplines werken aan oplossingen rond sociale innovatie en gebiedsontwikkeling. De “frisse blik” van studenten uit het onderwijs kan hier een meerwaarde leveren.



Binnen de integrale gebiedsontwikkeling is samen werken met meerdere partijen essentieel.

Samenwerking met de sector civiele techniek zorgt voor meerwaarde voor bijvoorbeeld wegen, wijken en natuur/groen. Nu ontwerpen steeds meer op natuurlijke principes worden gebaseerd, is kennis van de ecologie, bodem en hydrologie een vereiste. Bijvoorbeeld door lokale kennis (burgers, opdrachtnemers, natuurorganisaties) beter te betrekken bij de planvorming. De basis, waarop het werkveld (opdrachtnemers) opdrachten krijgt, verandert ook steeds meer. Het 'nieuwe aanbesteden', met onder meer geïntegreerde contracten, richt zich op het realiseren van doelen (ook groene), waarbij het aan de opdrachtnemer is om zelf invulling te geven aan de in te zetten middelen. Dat vergt meer kennis van natuur en ecologie bij nieuwe doelgroepen in het bedrijfsleven.

4.3 DE VERSCHILLENDE ONTWIKKELINGEN IN HET DOMEIN TONEN DE NOODZAAK AAN VOOR EEN PARADIGMASHIFT IN DENKEN OVER EN ONGANG MET NATUUR & LEEFOMGEVING

Verschillende ontwikkelingen hebben tot gevolg dat de (groene) ruimte in Nederland (Europa) anders gebruikt gaat worden, bijvoorbeeld:

- Ontwikkelingen in de agrarische sector (schaalvergroting als gevolg van technologische innovaties en verdwijnen melkquota, diversificatie);
- Gevolgen klimaatverandering;
- Een veranderende wateropgave;
- Trek naar de stad;
- Toenemende behoefte aan natuur en sport- en recreatiegebieden;
- Toenemend belang van groene ruimtes in de zorg;
- In stand houding biodiversiteit;
- Ontwikkeling van de duurzame stad.

Naast deze ruimtelijk transitie (en deels als gevolg van) is er ook sprake van een veranderende rol van de burgers op het gebied van Natuur & Leefomgeving. Burgerparticipatie neemt toe, een terugtrekkende overheid, ondernemers pakken kansen, vraag om eigenaarschap ontstaat, nieuwe samenwerkingen ontstaan met nieuwe verhoudingen en andere rollen, overheden gaan van sturend naar faciliterend, beheerders gaan naar meer ondersteunend en coachend, er ontstaat meer zelforganisatie en nieuwe partnerschappen.

Anders denken over Natuur & Leefomgeving gaat ook over ondernemerschap en ondernemend gedrag. Natuur was van natuurbeschermers en werd betaald door de overheid. De overheid trekt zich terug en de maatschappij vraagt om zijn rol bij de natuur, natuur biedt kansen om te ondernemen, natuur draagt bij aan een ieders gezondheid, natuur heeft een intrinsieke waarde en is een inspiratiebron voor innovaties en processen, nieuw ondernemerschap in de groene ruimte.

Ook worden nieuwe technologieën gebruikt en komen beschikbaar voor de groene ruimte waardoor de mogelijkheden sterk uitgebreid worden, het werkveld van de ruimtelijke denker en doener verandert.

Al deze ontwikkelingen zorgen ervoor dat men anders over Natuur & Leefomgeving is gaan denken. Natuur speelt een andere rol binnen de leefomgeving dan voorheen: een echte paradigmashift.

Naast deze inhoudelijke aspecten is het ook noodzakelijk aandacht te hebben voor de procesmatige kant (verbinden, draagvlak creëren en omdenken) van de ontwikkeling van de beroepspraktijk, gericht op Natuur & Leefomgeving. Dit vraagt nieuwe competenties van studenten en daarmee ook van docenten.

4.4 ARBEIDSMARKT – DE PARADIGMASHIFT VRAAGT OM NIEUWE COMPETENTIES EN SAMENWERKING TUSSEN SECTOREN

De genoemde paradigmashift binnen het domein Natuur & Leefomgeving vraagt om professionals die de uitdagingen zien, maatschappelijk wensen erkennen en herkennen, en vooral ook in staat zijn om nieuwe bruggen te slaan (samenwerkingsgericht en ondernemend): tussen sectoren, tussen beleid en de uitvoeringspraktijk, tussen professionals en burgers.

Voor een uitgebreide definitie, scope, cijfermateriaal en ontwikkeling treft u in bijlage 4 een arbeidsmarktanalyse. De meest relevante inzichten:

- De arbeidsmarkt vraagt vooral een kwalitatieve aanpassing van de competenties van de medewerkers zoals benoemd in de HCA;
- Het werkveld heeft nieuwe medewerkers nodig die kennis en competenties hebben om de paradigmashift te realiseren.
- De benodigde kennis van groen (plantenkennis, bodemkunde) en de inbreng vanuit het groene bedrijfsleven - als belangrijke drager van de paradigmashift - is onvoldoende ontwikkeld;
- Deze competenties zullen niet alleen voor medewerkers in de groene sector relevant zijn, maar juist ook voor medewerkers in de andere sectoren, zoals de bouw, infra en overheid;
- Binnen de huidige arbeidsmarkt zijn op alle niveaus voldoende werknemers om de vacatures op te vullen. Er is – wanneer we kijken naar de huidige situatie - geen grotere kwantitatieve vraag uit het veld (dit zegt niet dat dit in de toekomst ook zo blijft);



5 NOODZAAK VAN HET KENNISCENTRUM

5.1 STRUCTURELE SAMENWERKING IS NOODZAKELIJK OM OP EEN DUURZAME MANIER INVULLING TE GEVEN AAN BENODIGDE PARADIGMASHIFT

5.1.1 Een inventarisatie onder betrokken partners van het Kenniscentrum laat zien dat er knelpunten zijn op het gebied van kennisontwikkeling, –deling en –verspreiding en onderwijs binnen het domein Natuur & Leefomgeving

KNELPUNTEN OP HET GEBIED VAN KENNISONTWIKKELING EN INNOVATIE

- Er is een veelheid aan projecten waarbij regelmatig het wiel opnieuw uitgevonden wordt in plaats van dat er voortgebouwd wordt op bestaande kennis. Dit biedt mogelijkheden voor versnelling in kennisopbouw en valorisatie;
- Er zijn onvoldoende projecten die juist die innovatieve kennis opbouwen, die nodig is voor het realiseren van de paradigmashift;
- Er is nog een kwalitatieve slag te maken op het gebied van projectmanagement, specifiek op het gebied van kwaliteit van output (projectresultaat), doorlooptijd (projecten duren vaak langer dan nodig) en betrokkenheid partners
- Er is steeds minder geld beschikbaar voor onderzoek – een efficiëntere besteding van gelden is steeds belangrijker;
- Partijen met onderzoeks- en innovatievragen kunnen regelmatig de weg naar de mbo- en hbo-scholen niet vinden waardoor belangrijke vraagstukken blijven liggen;
- Er wordt in het domein nog onvoldoende samengewerkt met instanties binnen andere domeinen. Juist het vormgeven van de paradigmashift vraagt om intersectorale aanpak.

KNELPUNTEN OP HET GEBIED VAN KENNISDELING EN -VERSPREIDING

- Opedane decentrale/regionale kennis vindt nog onvoldoende zijn weg naar andere werkvelden en onderwijs-/kennisinstellingen in het land;
- Opedane kennis uit projecten blijft vaak bij de projecteigenaar;
- De binnen het wo en hbo verzamelde kennis wordt onvoldoende vertaald naar mbo onderwijs en werkveld, en vice versa. ;
- Regionale problematiek vraagt kennis die vaak niet aanwezig is in de regio en er wordt onvoldoende verbinding gelegd met kennisbronnen elders.



KNELPUNTEN OP HET GEBIED VAN AANSLUITING ONDERWIJS OP WERKVELD

- Vanuit het werkveld neemt de roep om adequaat opgeleide studenten met actuelere, innovatieve kennis en competenties toe;
- Werkveld is onvoldoende betrokken bij de ontwikkeling en uitvoering van onderwijs;
- Docenten zijn onvoldoende op de hoogte van de innovaties in het werkveld;
- Onderwijsontwikkeling vindt op individueel niveau binnen de onderwijs-/kennisinstellingen plaats en ervaringen van koplopers worden onvoldoende ter beschikking gesteld aan andere instellingen.

5.1.2 Concurrentie analyse – reeds bestaande initiatieven dragen onvoldoende bij aan de realisatie van de paradigmashift – het Kenniscentrum richt zich op een aantal *blank spots*

Natuur & Leefomgeving heeft nog geen expliciete plek binnen bestaande samenwerkingsverbanden

In de groene sector is een aantal CoE's en CIV's opgericht. Dit is in nauw overleg tussen alle onderwijs-/kennisinstellingen gebeurd en kent een inhoudelijke invulling die op elkaar aansluit en het hele groene speelveld betreft. Door deze invulling is er geen sprake van concurrentie maar eerder van aanvulling op elkaar. Op de snijvlakgebieden kan men elkaar vinden en samenwerken. Een gebied wat hierbij tot nu toe niet expliciet aandacht heeft gekregen in Natuur & Leefomgeving. In bijlage 5 wordt een overzicht van deze centra gegeven.

Het Kenniscentrum richt zich juist ook op andere gebieden buiten alleen de groene sector

Binnen de niet groene sector zijn meerdere centra actief die betrekking hebben op dezelfde themagebieden. Het domein en de kernthema's van Kenniscentrum Natuur & Leefomgeving zijn als zodanig niet onderscheidend van die andere centra. De invalshoek '*natuur en vergroening leefomgeving*' is wel specifiek en uniek. Daarmee is het Kenniscentrum onderscheidend. De andere centra houden zich vooral bezig met de ruimtelijke- en technologische transitie. Op vier gebieden is er een leemte waar het Kenniscentrum in kan springen en de lead kan nemen (allen in combinatie met specifiek Natuur & Leefomgeving): de bouw- en de energiesector, maar ook op het vlak van ondernemerschap en op het gebied van sociale innovatie.

De noodzakelijke samenwerking tussen mbo en hbo komt nog onvoldoende structureel van de grond

Bestaande initiatieven rond CIV's en CoE's laten zien dat samenwerking – vanuit onderwijs gezien – zich vooral richt binnen mbo of hbo afzonderlijk. De paradigmashift rond Natuur & Leefomgeving vraagt structurele samenwerking binnen de onderwijskolom. Ontwikkelde kennis vanuit CoE's vindt beperkt zijn weg naar het mbo onderwijs. De paradigmashift vraagt nieuwe kennis op elk niveau. In deze behoefte wordt nog niet voorzien en dat laat ruimte voor het Kenniscentrum, waarin mbo en hbo nauw samenwerken.

Huidige initiatieven zijn nog betrekkelijk versnipperd en de betrokkenheid van het onderwijs is nog beperkt

Er zijn veel verschillende partijen die zich op de een of andere manier met de paradigmashift bezig houden. Dit komt tot uitdrukking in een breed scala aan initiatieven. Het aantal initiatieven en aantal betrokken partijen neemt

ook steeds meer toe. Burgers en maatschappelijke organisaties (participatie/vrijwilligers) zijn ook steeds meer actief. In hoeverre natuur en vergroening bij al deze partijen een prominente centrale rol spelen is niet altijd duidelijk en zou nader onderzocht moeten worden. Het onderwijs lijkt bij bijna al deze partijen nauwelijks een rol te spelen en betrokken te zijn. Dat geldt vooral voor het mbo en hbo in de groene sector. Wageningen UR en andere universiteiten worden in specifieke gevallen wel als partners genoemd. Het Kenniscentrum Natuur & Leefomgeving kan hierin een verbindende rol vervullen en daarmee grote meerwaarde bieden. Deze verbinding kan tussen het onderwijs en de overige partijen zijn en binnen de onderwijsketen mbo-hbo-wo.



6 MISSIE EN STRATEGISCHE VISIE

6.1 MISSIE VAN HET KENNISCENTRUM: ALS KENNIS- EN INNOVATIEMOTOR BIJDRAGEN AAN REALISATIE VAN DE PARADIGMASHIFT

Het Kenniscentrum Natuur & Leefomgeving is er om een substantiële bijdrage te leveren aan de paradigmashift binnen het domein Natuur & Leefomgeving. De basisgedachte van het Kenniscentrum is dat structurele samenwerking tussen werkveld, overheid en onderwijs-/kennisinstellingen voorwaardelijk is voor het vinden van een oplossing van deze brede maatschappelijke vraagstukken. Het Kenniscentrum doet dit door innovatievragen uit het veld te helpen beantwoorden, de benodigde kennis te ontwikkelen, te verzamelen en te verspreiden en deze te vertalen naar initieel - en nascholingsonderwijs. Zo voorziet het de sector van voldoende en adequaat opgeleide medewerkers.

6.2 STRATEGISCHE VISIE

Het Kenniscentrum is het knooppunt waar bedrijfsleven, maatschappelijke actoren, overheden en onderwijs op een stimulerende wijze samen werken aan innovaties en vakmanschap op het gebied van de paradigmashift binnen de inrichting en het beheer van de groene ruimte en leefomgeving. (En dus niet als subsidieverstrekker.) Om invulling



te geven aan de geformuleerde missie, richt het zich op een viertal ambities:

Figuur 1: De vier ambities van het Kenniscentrum Natuur & Leefomgeving (binnen het Kenniscentrum kan de overheid ook binnen het werkveld vallen in onderstaand figuur – dit is het geval wanneer overheden de rol van opdracht- of werkgever hebben)

1. OVER DE GRENZEN VAN DE SECTOR EN REGIO: VERGROTEN VAN MULTIDISCIPLINARITEIT EN REGIONALITEIT

De ambitie die het meest onderscheidend is ten opzichte van andere Centres of Expertise (CoE) en Centra voor Innovatief Vakmanschap (CIV's) is gelegen in het discipline- (sector) en regio overstijgende karakter. De problematiek uit het HCA kan alleen worden 'opgelost' als er samenwerking wordt gezocht met partijen buiten het traditionele groene domein.

Het realiseren van multidisciplinariteit - cross sectoraal werken

De paradigmashift kan alleen maar vorm kunnen krijgen als er een samenwerking is met andere sectoren en organisaties dan die uit de groene sector om de cross overs te realiseren: de realisatie van het anders denken en omgaan met Natuur & Leefomgeving is niet mogelijk zonder ook buiten de groene sector te bewegen. Binnen de kennisagenda's heeft het Kenniscentrum als ambitie om cross-sectorale samenwerking en vernieuwende pilots te stimuleren, zodat het kan bijdragen tot sociale en ruimtelijke in het landelijk gebied en in de stedelijke omgeving. Het gaat daarbij om gebiedsontwikkeling waarin nieuwe actoren de regie en verantwoordelijkheid nemen, en waarin nieuwe functiecombinaties zullen bijdragen aan een vernieuwde economische vitaliteit.

Het verbinden van regionale netwerken aan landelijke kennisagenda's (meeting points)

Een tweede voorwaarde voor succesvol invulling geven aan de paradigmashift is gelegen in het samenwerken binnen en tussen regio's. Een sterke en herkenbare basis in de regio's ligt ten grondslag aan het Kenniscentrum. In iedere regio (landsdeel) wordt een netwerk (meeting point) opgebouwd met het werkveld, de overheden en de andere instellingen. Het mbo, hbo en wo zijn betrokken. Juist de koppeling van deze regionale meeting points aan landelijke lectoren en universiteiten middels het Kenniscentrum brengt kennis naar de regio, die voorheen ontoegankelijk was. Deze netwerken versterken de samenwerking tussen instellingen en werkveld in de regio. Door het invulling geven aan de netwerkfunctie – het samenbrengen van vraag en aanbod – worden meer innovatievraagstukken opgepakt omdat ze bijvoorbeeld niet meer gebonden zijn aan een regio of één bepaalde sector.

2. ONDERZOEK: MEER EN SNELLERE KENNISONTWIKKELING EN INNOVATIE

Er zijn vanuit de partners van het Kenniscentrum verschillende initiatieven ontplooid rond onderzoeksprojecten met gezamenlijke invulling. Uitgangspunt hierbij is dat, door de bundeling van de kennis, expertise en onderzoekscapaciteit rond projecten een substantiële versnelling worden gerealiseerd in het vergaren van nieuwe praktijkgerichte kennis. De kern van deze ambitie is gelegens in het versnellen van de kennisontwikkeling door meer gezamenlijk toegepast onderzoek in diverse consortia. Het versterken van de betrokkenheid vanuit het werkveld is hierbij een belangrijk item vanwege de in te brengen kennisvragen.



Door de reeds opgedane kennis als uitgangspunt te nemen en daarmee verder te gaan, komt er versnelling in de kennisontwikkeling. Dat kan door een betere afstemming en een terugkoppeling naar de centrale kennisagenda van het Kenniscentrum. Door versnelling aan te brengen in de manier waarop kennis- en innovatieprojecten van de grond komen, maar vooral ook voor snellere totstandkoming van waardevolle projectresultaten, is het Kenniscentrum in staat om eerder antwoord te bieden op de verschillende vraagstukken vanuit het werkveld.

3. VERBETEREN KENNISDELING EN -VERSPREIDING

Het Kenniscentrum is er ook om kennis en output van innovatie- en onderwijsontwikkelingsprojecten structureel en actief te delen. Het zorgt er voor dat nieuwe kennis vanuit lectoraten, universiteiten en werkveld in alle relevante gelederen terecht komt. Op die manier vindt kennis die nooit bij bepaalde mbo -instellingen terecht kwam (omdat de connectie er simpelweg niet was) nu toch zijn weg binnen opleidingen (en daarmee studenten) binnen specifieke onderwijslagen

Het Kenniscentrum richt zich hierbij primair op het vergaren, ontsluiten en uitwisselen van beschikbare kennis via een kennisbank en kennisbijeenkomsten met partners. In het algemeen moet het Kenniscentrum voorzien in het structureel delen van nieuwe kennis uit projecten. Het verbinden van vraag en aanbod van kennis binnen het netwerk van partners is hierbij van groot belang, waarbij ook aansluiting wordt gerealiseerd bij universiteiten en lectoraten.

4. ONDERWIJSVERNIEUWING: VERBETEREN AANSLUITING ONDERWIJS OP WERKVELD

De onderzoeksresultaten moeten het onderwijs voeden, zowel binnen mbo als hbo. Het Kenniscentrum richt zich op het actueler en meer innovatief maken van kennis en vaardigheden van studenten en docenten. Het werkveld en instellingen willen gebruik maken van state-of-the-art expertise door te kunnen beschikken over goed opgeleide professionals. Deze professionals moeten in staat zijn oplossingen te realiseren voor de actuele uitdagingen op het gebied van Natuur & Leefomgeving. Hierdoor wordt de aansluiting van de opleidingen op het werkveld verbeterd. Adequate en structurele vertaling van de kennis naar het onderwijs (opleidingen, curricula en docenten) is hierin cruciaal. Huidige nieuwe onderwijsvormen (regioleren, kenniswerkplaatsen) bieden hier allerlei mogelijkheden voor. Door het actief versterken van de verbinding tussen het mbo en hbo faciliteert het Kenniscentrum verdere doorstroom van kennis in meerdere gelederen van het onderwijs. Door betere samenwerking tussen onderwijs-/kennisinstellingen, werkveld en overheden beoogt het Kenniscentrum bij te dragen aan constante innovatie van het onderwijs (zowel mbo, hbo als wo).

Het Kenniscentrum erkent dat ook de internationale context binnen het speelveld van Natuur & Leefomgeving aandacht verdiend. Omwille van focus en slagkracht krijgt het creëren van volume in relevante projecten eerste prioriteit. Van daaruit wordt – in een volgende fase – invulling gegeven aan verdere inzet van kennis binnen een internationale context

6.3 THEMA'S: DOOR KRACHTENBUNDELING ROND DRIE INHOUDELIJKE THEMA'S IS FOCUS EN SLAGKRACHT MOGELIJK

Het Kenniscentrum wil kenniskwaliteit verhogen. Inhoudelijke (thematische) focus is cruciaal voor succes. Het domein kenmerkt zich door een veelheid aan deelgebieden en belanghebbenden. Deze inhoudelijk focus geeft richting aan de projectinvulling en draagt bij aan de identiteit en daarmee aan de aantrekkingskracht van het Kenniscentrum.



Figuur 2: Focus is cruciaal voor realiseren van slagkracht bij kennisontwikkeling – marktvrage leidend bij thema's

Vraagstukken uit het werkveld leidend bij opstellen kennisagenda

De inhoudelijke invulling van de thema's vindt plaats in overleg met de partners, de lectoren vanuit de hbo-instellingen en de experts vanuit het werkveld. Het onderzoek wordt projectmatig vormgegeven. Op deze wijze is een netwerk van experts rond het Kenniscentrum opgebouwd, die elk hun bijdrage kunnen leveren aan de invulling van de thema's. De kennisontwikkeling kan zo gebundeld, landelijk plaatsvinden en ten goede komen van de vraagstukken in de regio.

THEMA 1 - ONTWIKKELING NAAR EEN DUURZAME STAD

Steden zijn plekken waar we wonen, werken, ondernemen en de vrije tijd doorbrengen. De stad is de motor van de economie. Een goede kwaliteit van de leefomgeving van de stad is daarom essentieel. Dit gegeven vormt de belangrijkste basis voor de ontwikkeling naar een duurzame stad. Met de inrichting van de duurzame stad wordt de stad zodanig ingericht dat de ecologische en sociale leefbaarheid verbeterd wordt en tegelijkertijd de stedelijke economie versterkt wordt. Elementen die daarvoor belangrijk zijn:

- **Klimaatbestendigheid en biodiversiteit:** de kwaliteit van de leefomgeving staat onder druk door heviger regen, langdurige droogte en meer warme dagen. Dit zorgt nu al voor schade aan gebouwen,

infrastructuren, openbare ruimte, gezondheid en economie. Onderzoek laat zien dat als er niets gebeurt de schade oploopt. Het is belangrijk deze schade te voorkomen. Door de opgave nu al te combineren met andere opgaven kan een verbetering van de stedelijke kwaliteit worden bereikt en kunnen toekomstige kosten vermeden worden;

- **Groene daken:** groene daken en gevels kunnen de leefbaarheid in de stad vergroten door een bijdrage te leveren op het gebied van energiebesparing, gezondheid, waterbeheer en groen en biodiversiteit;
- **Nature based solutions:** binnen dit concept onderzoekt men hoe we natuur en oplossingen die uitgaan van natuurlijke principes kunnen gebruiken om de leefbaarheid in de stad te vergroten.

THEMA 2 - ONTWIKKELING NAAR MAATSCHAPPELIJK NATUURBEHEER:

- **Natuur-inclusieve landbouw:** Het agrarisch natuurbeheer moet een duidelijkere meerwaarde opleveren voor natuur, landschap en agrarisch ondernemerschap. Daarom is een vernieuwd stelsel voor agrarisch natuur- en landschapsbeheer uitgewerkt, gebaseerd op ervaringen uit de agrarische natuurbeheerpraktijk. De huidige maatregelen, denk bijvoorbeeld aan een vergoeding uit agrarisch natuurbeheer, lijken onvoldoende om duurzaam een natuur-inclusieve bedrijfsvoering in te richten. Individuele boeren en collectieven hebben vragen over de manier waarop een rendabele bedrijfsvoering kan worden gerealiseerd en tegelijkertijd ook maatschappelijke doelen, zoals ecosysteem diensten (natuur, milieu, water);
- **Verdienmodellen in natuurbeheer gebaseerd op ecosysteem diensten:** Natuur was van natuurbeschermers, werd betaald door overheid. Overheid trekt zich terug, maatschappij vraagt om rol bij natuur. Natuur biedt kansen om te ondernemen, natuur draagt bij aan een ieders gezondheid, natuur heeft een intrinsieke waarde, natuur is een inspiratiebron. Natuur zal meer en meer een vitale koppeling hebben met andere functies en in teken staan van het publiek belang van de gebruikers van het landschap;
- **Burgerparticipatie:** De rol van de burger in het beheer van natuurgebieden wordt steeds groter. Hoe gaan organisaties en overheid met die veranderde rol om?;
- **Nieuwe technologie in de groene ruimte:** Het werkveld van de ruimtelijk denker en doener verandert. Nieuwe technologieën, beschikking over (open) data en behoefte aan (en mogelijkheden voor) efficiënte werkprocessen beïnvloeden projecten in de groene ruimte.

THEMA 3 - INTEGRALE GEBIEDSONTWIKKELING EN NIEUWE FUNCTIECOMBINATIES:

De sociaal-maatschappelijke en economische kwaliteiten van een gebied hebben belangrijke functies voor mensen, organisaties en instellingen. In het verleden werden processen van gebiedsontwikkeling en sociale en economische groei *top down* georganiseerd. Na de recessie en bezuinigingen is een nieuwe realiteit ontstaan. Klassieke geldstromen zijn voorbij. De regio moet nu zelf initiatief nemen en op zoek naar coalities met partijen die vraag gestuurd allianties aangaan waarbij er win-win situaties ontstaan.



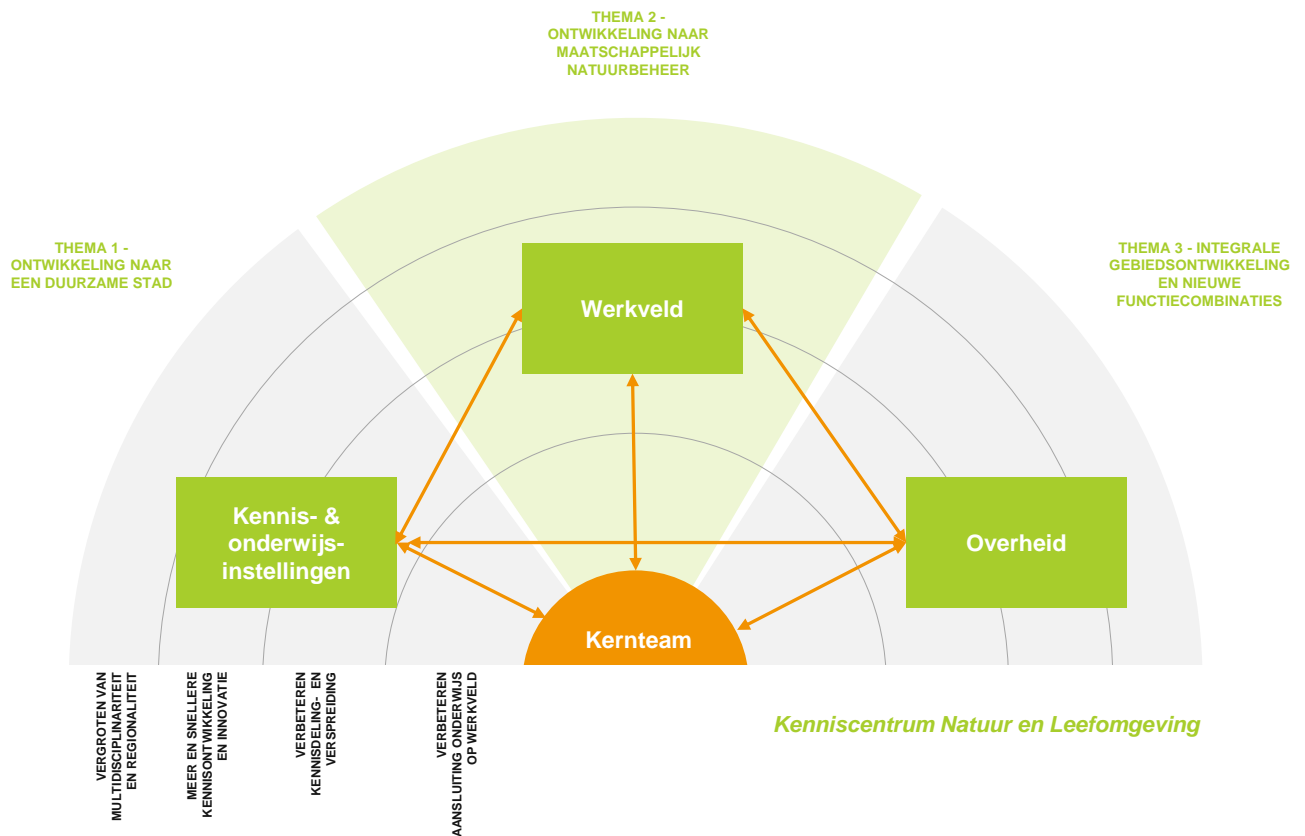
- **Building with nature:** Is een concept waarbinnen infrastructuren worden ontwikkeld, die zowel aan de eisen van de samenleving voldoen, als dat ze nieuwe kansen creëren voor de natuur;
- **Sociale innovatie:** Gebiedsontwikkeling staat of valt met een integrale aanpak en coalitievorming door betrokken partijen. Het organiseren en samenbrengen van de organisatiekracht in de nieuwe realiteit is bepalend voor het succes. In koers met het overheidsbeleid en met de kansen van zelfsturing ontstaan allianties en publiek-private samenwerking. Nieuwe verhoudingen vragen om andere rollen, overheden gaan van sturend naar faciliterend, in maatschappij ontstaat meer zelforganisatie, nieuwe partnerschappen ontstaan;
- **Gebiedsontwikkeling en gezondheid/leefbaarheid:** Inzetten van gezondheid om draagvlak te creëren bij, partijen te binden aan en nieuwe initiatieven van de grond te krijgen in streekontwikkeling. Sport en recreatie heeft binnen deze context een belangrijke rol.



7 SAMENWERKINGSMODEL EN PARTNERS KENNISCENTRUM

7.1 SAMENWERKINGSMODEL KENNISCENTRUM – WISSELENDE COALITIES ACTIEF ROND DRIE THEMA'S

Onderwijs is een verantwoordelijkheid van opleidingen binnen onderwijsinstellingen. Toegepast onderzoek is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van marktpartijen en onderwijs-/kennisinstellingen. Bij innovatievraagstukken is het werkveld de leidende partij. Binnen het Kenniscentrum wordt gezocht naar effectieve samenwerking tussen deze partijen, waarbij ieder zijn eigen verantwoordelijkheid behoudt. Een compact kernteam binnen het Kenniscentrum fungeert als scharnierpunt en katalysator tussen werkveld, onderwijs-/kennisinstellingen en overheid om de onderlinge samenwerking voor onderzoek, onderwijsvernieuwing en kennisdeling en -verspreiding te stroomlijnen, zonder de verantwoordelijkheden van de partners over te nemen.



Figuur 3 – Binnen het Kenniscentrum werken wisselende publiek-private coalities aan projecten, geclusterd rond drie thema's.

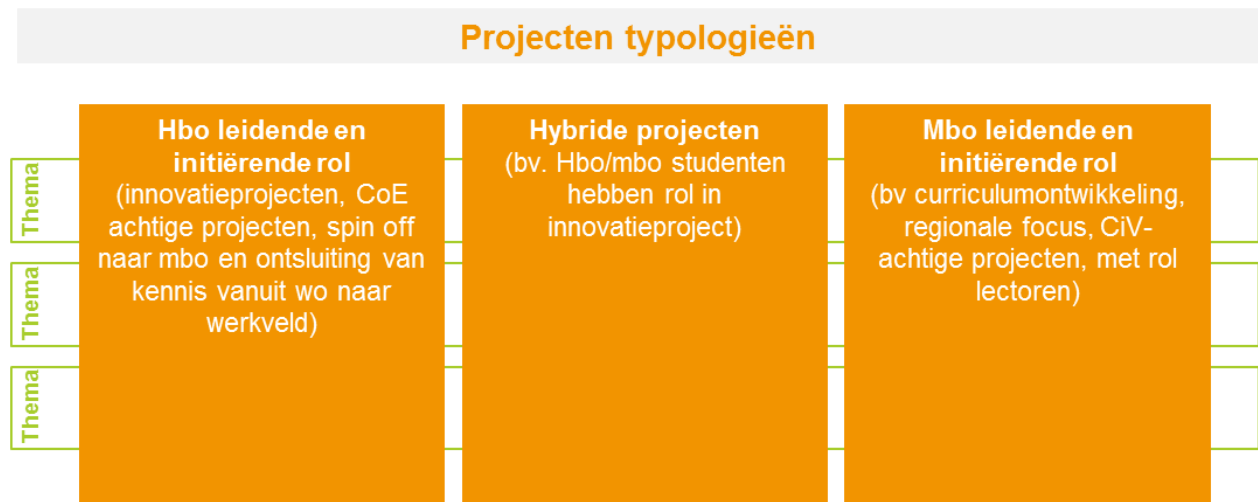
Het kernteam Kenniscentrum dient als scharnierpunt tussen de verschillende partijen

Het kernteam Kenniscentrum verstevigt het netwerk van het werkveld, overheden en kennis/onderwijsinstellingen. Binnen en buiten het groene domein. Door de gecoördineerde en beheerste aanpak van multidisciplinaire vraagstukken met focus op toepassingsgericht onderzoek.

Scharnierpunt in onderzoeks- en innovatieprojecten: Het kernteam dient als aanjager en regisseur en als makelaar in vraag en aanbod van projecten. Het voorziet in adequate projectmethodiek en –richtlijnen. Ziet toe op scherpe projectarticulatie, -voortgang en (kwaliteit) van geleverde -output. Het kernteam levert geen projectmanagers, die worden door de projectpartners geleverd.

Scharnierpunt in kennis: Het kernteam heeft regionale en landelijke toegang tot state-of-the-art kennis en kan adequaat ingaan op een vraag vanuit de beroepspraktijk. Het legt daarbij verbindingen tussen vraag en aanbod.

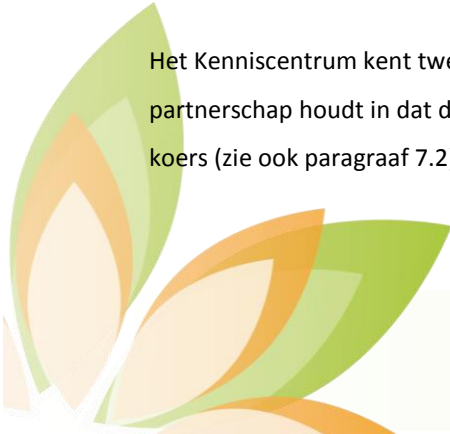
Scharnierpunt in het onderwijs: Het kernteam draagt bij aan het creëren van een verbetering van aansluiting onderwijs op het werkveld, door het stimuleren van samenwerking van onderwijs, bedrijfsleven en overheid en de transfer van onderzoeks- en samenwerkingsresultaten naar het onderwijs.



Figuur 4 – Er zijn grofweg drie soorten projecten te onderscheiden

7.2 IN DUURZAAM NETWERK VAN MARKTPARTIJEN ZIJN PARTNERS RICHTINGGEVEND IN BELEID

Het Kenniscentrum kent twee vormen van betrokkenheid. Als strategische partner en als projectparticipatant. Een partnerschap houdt in dat de betreffende organisatie invloed heeft op de inhoudelijke en strategisch/financiële koers (zie ook paragraaf 7.2) van het Kenniscentrum. Partijen die op projectbasis deelnemen aan het



Kenniscentrum hebben deze invloed niet. Hun betrokkenheid is meer op ad hoc basis. Bijlage A geeft overzicht van de huidige strategische partners en projectparticipanten.

Strategische partners

De basis van het Kenniscentrum Natuur & Leefomgeving wordt gevormd door een partnership tussen toonaangevende (overheids)organisaties of koepels uit het werkveld in Nederland zoals Arcadis, De 12Landschappen, Staatsbosbeheer, Arcadis, De Vlinderstichting, CUMULA, VHG, Dutch School of Landscape Architecture, SOVON, Stichting Scan en De Landschappen en de onderwijsinstellingen De Groene Welle, Citaverde College, Clusius College, Nordwin College, Groenhorst, Vilentum Hogeschool, Hogeschool VHL, HAS Hogeschool en Hogeschool Inholland. Dit partnership is een logisch vervolg op de al bestaande samenwerking binnen het HAO en AOC-overleg en de partnerships die de individuele scholen met de verschillende organisaties hebben opgebouwd.

Het Kenniscentrum bestaat bij de relatie die het heeft met haar partners. Belangrijk element in de samenwerking is het principe van 'halen en brengen'. Elke partner heeft zowel voordelen van de samenwerking als een verplichting bij te dragen aan het collectieve succes.

Het hart van het Kenniscentrum wordt gevormd door de partners die gezamenlijk het Kenniscentrum vormgeven en opbouwen.

Onderwijsinstellingen brengen kennis, onderwijs- en onderzoekscapaciteit in en ontvangen impulsen voor vernieuwing en verbetering van onderwijs. Andere kennisinstellingen (bijvoorbeeld de Vlinderstichting, SOVON) leveren (onderzoeks)kennis en onderzoekscapaciteit. In ruil daarvoor hebben ze toegang tot actuele vraagstukken, aanpakken en oplossingen, aan het hbo gerelateerde subsidies (zoals de RAAK-subsidies) en tot de studenten.

De partners uit het werkveld, onderwijs/kennisinstellingen en de overheid verzorgen cash of in-kind ondersteuning aan onderzoek, onderwijs en onderwijsontwikkeling en aan het kernteam. Zij profiteren van de samenwerking door de ondersteuning van (de kennis van) onderzoekers en studenten om aan hun innovatievraagstukken te werken en afgestudeerden en komen daarmee in contact met goed opgeleide toekomstige werknemers en hebben snellere toegang tot beschikbare kennis.

Het Kenniscentrum zet zich nadrukkelijk in voor effectieve samenwerking met partijen buiten het groene domein die een bijdrage kunnen leveren aan de realisatie van de paradigmashift, gebruik makend van bredere samenwerkingsverbanden. Hierbij valt te denken aan partijen als Grontmij en Waterschappen. De vorming van een duurzaam partnership binnen het Kenniscentrum Natuur & Leefomgeving is in volle gang. Diverse partners hebben zich ondertussen gecommitteerd (zie bijlage A). Deze partijen hebben zich via een partnerovereenkomst voor minimaal vier jaar aan het Kenniscentrum verbonden. De komende periode staat in het teken van verdere verbinding met relevante partners.



Projectparticipanten

Projectparticipanten zijn partijen die een projectovereenkomst hebben getekend. Naast de strategische partners zijn de projectparticipanten nauw betrokken bij de uitvoering van de projecten en de activiteiten van het Kenniscentrum. Zij vormen vooral het (regionale) netwerk dat het Kenniscentrum draagt en hun bijdrage is cruciaal om het Kenniscentrum vorm te geven. Projectparticipanten kunnen op elk moment besluiten een strategisch partnership aan te gaan.



8 BUSINESSMODEL VAN HET KENNISCENTRUM

8.1 DE VIER WAARDEPROPOSITIES VAN HET KENNISCENTRUM GEVEN CONCRETE INVULLING AAN HET BESTAANSRECHT VAN HET KENNISCENTRUM

Vanuit de geformuleerde ambities is – in samenspraak met partners – een beknopte set van waardeproposities geformuleerd. Het gaat hier om de specifieke diensten en waarde toevoegende activiteiten die sterk bijdragen aan de realisatie van de ambities van het Kenniscentrum.



Figuur 5 – De vier waardeproposities van het Kenniscentrum

WAARDEPROPOSITIE 1: ONDERSTEUNING BIJ UITBOUWEN VAN HET MULTIDISCIPLINAIRE- EN REGIONALE NETWERK

a) Borgen van multidisciplinair denken in opleidingen en projecten

Natuur zal steeds meer een integraal onderdeel worden van andere ontwikkelingen in de maatschappij (waterberging, stedenbouw, zorg, groen en gezondheid, sport en recreatie et cetera). Daartoe zal het integrale denken in onderwijs en werkveld verder ontwikkeld moeten worden. Behulpzaam daarbij is het om meer integrale oplossingen uit te werken zodat deze als voorbeelden in onderwijs en werkveld toegepast kunnen worden. Daarnaast zoekt het groene werkveld bewust de verbinding en samenwerking met andere werkvelden én daarmee op samenwerking met onderwijsinstellingen in het groene domein én in andere domeinen. Kijkend naar de

maatschappelijke ontwikkelingen is het noodzakelijk dat onderwijsinstellingen en werkveld gezamenlijk optrekken en met elkaar leren, onder andere via toegepast onderzoek. Het benutten van de positieve, vernieuwende ontwikkelingen in het samenspel tussen werkvelden en (groen) onderwijs en daarvan leren is cruciaal. Dit gebeurt door gerichte aandacht hiervoor bij het ontwikkelen van de projectenportfolio, via gehanteerde selectiecriteria.

b) Invulling geven aan regionale meeting points

Binnen de regio in Nederland worden verschillende *meeting points* ingericht van waaruit studenten van meerdere opleidingsinstellingen onderzoek kunnen verrichten, authentieke opdrachten vanuit de regio kunnen uitvoeren en aandacht is voor Leven Lang Leren. Doel van dit regionale netwerk is kennisvalorisatie, onderzoek en nieuwe kennisontwikkeling organiseren, bestaande relevante kennis beschikbaar maken en activiteiten gericht op professionalisering van medewerkers en burgers. De kennis wordt opgenomen in de onderwijs programma's. Het netwerk werkt als katalysator (kennisverbinding) voor nieuwe ontwikkelingen in de regio. Het meeting point is regionaal maar middels het Kenniscentrum kan makkelijk de weg gevonden worden naar beschikbare kennis buiten de regio zoals bij lectoraten, universiteiten, kennisinstellingen en werkveld. Initiatieven worden tot uitvoering gebracht als kennisvoorbeeld in en buiten de regio.

WAARDEPROPOSITIE 2: ONDERSTEUNING KENNISONTWIKKELING EN INNOVATIE - VERSNELD CREËREN EN OPSTARTEN PROJECTEN VOOR INNOVATIE

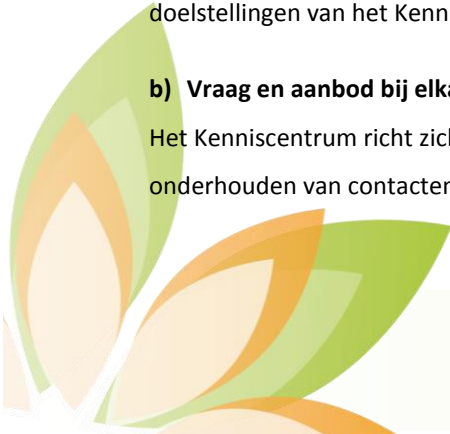
Deze waardepropositie is erop gericht om de partners te ondersteunen om de onderlinge samenwerking in projecten op het gebied van onderzoek en innovatie te stroomlijnen. Hierdoor wordt de effectiviteit en efficiency van de samenwerking vergroot, waardoor de samenwerkingsprojecten sneller tot stand komen en worden gerealiseerd. Hiermee wordt de innovatiekracht voor betrokken partijen (het werkveld, onderwijsinstellingen) versterkt en sneller voorzien in gewenste kennis. De propositie omvat vier elementen:

a) Opstellen van de kennisagenda rond de thema's die richting geeft aan de projecten

Het Kenniscentrum geeft invulling aan de kennisagenda. Binnen de thema's zal – voor zover opportuun – samen met werkveld en onderwijs-/kennisinstellingen invulling worden gegeven aan relevante items. Deze kennisagenda kan per jaar verschillen. De thema's en de specifieke focus binnen de thema's worden ingevuld met oog voor de wensen van de betrokken partijen. Bij de start van het Kenniscentrum is deze agenda vrij breed opgesteld. Om een brede groep betrokkenen aan het Kenniscentrum te verbinden. Gedurende de verdere opbouw van het Kenniscentrum wordt deze invulling specifiek, waarbij kritischer wordt gekeken naar de bijdrage aan de missie en doelstellingen van het Kenniscentrum.

b) Vraag en aanbod bij elkaar brengen in concrete projectvoorstellen voor de drie thema's

Het Kenniscentrum richt zich op innovatiebehoeften binnen en buiten het groene domein. Het leggen en onderhouden van contacten tussen mensen en organisaties rond de drie thema's, en daarbinnen met oog voor



onderwijs, onderzoek, en kennisdeling en –verspreiding hoort tot de primaire focus van het Kenniscentrum. Vanuit haar netwerk en sector kennis brengt het snel relevante vragende en aanbiedende partijen bij elkaar, en ondersteunt deze partijen bij het ‘vertalen’ van projectideeën, naar realistische projectplannen.

De betrokken partners binnen het Kenniscentrum geven op dit moment ieder voor zich invulling aan het netwerken en ‘binnenhalen’ van nieuwe projecten. Het Kenniscentrum beoogt deze huidige inspanningen van de afzonderlijke partners te versterken, te verbinden en aan te vullen, en hierbij de bestaande netwerken van de partners te benutten.

c) Ontsluiten en maximaliseren van subsidiestromen

Vanuit het netwerk van kennis- en onderwijsinstellingen en werkveld is het Kenniscentrum goed in staat een beroep te doen op geormerkte subsidieregelingen. Een subsidiespecialist ondersteunt de partners bij het maximaal benutten van beschikbare subsidiegelden voor innovatie- en kennisprojecten. Hiermee wordt een substantiële bijdrage geleverd aan de financiering van de projecten. Het kernteam richt zich op het proactief monitoren van nieuwe subsidiemogelijkheden, het adviseren van partners over subsidiemogelijkheden; en het ondersteunen bij het schrijven van (subsidie)aanvragen.

d) Ondersteuning, aanjagen en regie bij projectbeheersing

De verantwoordelijkheid voor verwerving en realisatie van de afzonderlijke projecten ligt primair bij de betreffende partners. Het Kenniscentrum is in beginsel dus geen penvoerder, opdrachtgever of opdrachtnemer voor projecten, maar vervult een aanjagende, faciliterende, procesmatige rol.

Het Kenniscentrum houdt overzicht over de hele projectenportefeuille en beoogt de synergie tussen de projecten te versterken. Het rapporteert over de projectenportefeuille aan de stuurgroep, en doet voorstellen aan de stuurgroep over vraagstukken op gebied van projecten en projectenportefeuille.

▪ Projectopstart

- Verzorgen van funding voor uit te voeren werkzaamheden bij betrokken partijen (in-kind of cash);
- Regisseren, aanjagen, opstellen projectplan en totstandkoming van projectovereenkomst;
- Toetsing projecten aan geformuleerd en overeengekomen projectcriteria (zie bijlage C):
 1. Samenwerking: actieve betrokkenheid van meerdere spelers in het werkveld, meerdere HAO kennis- en onderwijsinstellingen;
 2. Inhoud: inhoudelijke kwaliteit van het voorstel, relevantie voor de sector, aansluiting op de gedefinieerde thema’s;
 3. Kennisontwikkeling: samenhang binnen het programma, mate waarin project een langlopend karakter heeft en voortbouwt op bestaande kennis en ervaring;



4. Openbaarheid van de kennis: beschikbaarheid van kennis voor onderwijs, mate waarin er heldere afspraken over exclusiviteit en publicatie doelen van het project;
 5. Mate van bijdrage aan het onderwijs: integratie in het curriculum.
- Projectuitvoering
 - Voorzien in Kenniscentrum projectmethodiek;
 - Regie bij projectbeheersing en (inhoudelijke en financiële) periodieke verantwoording. Rond de oplevering van projecten verzorgt het kernteam ondersteuning bij de totstandkoming van rapportages, presentaties en communicatie over de resultaten bij de juiste stakeholders. Ook ondersteunt het kernteam desgewenst bij de verantwoording van (subsidie)gelden aan de juiste instanties;
 - Tijdens de uitvoering van een project biedt het Kenniscentrum de projectleider ondersteuning bij het houden van grip op de voortgang, issues en risico's, en door het netwerk van het Kenniscentrum te benutten om gerichte interventies te initiëren die de voortgang van de projecten positief beïnvloeden. Hierbij spelen de partners een sleutelrol;
 - Het projectmanagement behoort niet bij de toegevoegde waarde van het Kenniscentrum. Bewaking van voortgang en realisering van resultaten vanuit de voorwaardelijkheid van toekenning middelen wel. De verantwoordelijkheid voor een succesvolle en tijdige oplevering van resultaten ligt bij de betreffende projectparticipanten.

WAARDEPROPOSITIE 3: ONDERSTEUNING BIJ KENNISDELING EN –VERSPREIDING - VERGAREN EN ONTSLUITEN BESCHIKBARE KENNIS WERKVELD EN ONDERWIJS

a) Ontwikkelen en ontsluiten kennisbank met cases en onderzoeksrapporten

Het Kenniscentrum werkt aan een databank waarin kennis en informatie wordt opgeslagen die door de projectparticipanten ter beschikking wordt gesteld. Als kennisplatform wordt het Groen Kennisnet gebruikt (www.groenkennisnet.nl). Dit is een portaal waar kennis binnen de groene sector beschikbaar gesteld wordt voor derden. Onderzocht wordt nog of alle kennis op dit net geplaatst wordt of dat kennisvalorisatie ook binnen het verdienmodel gebruikt gaat worden.

Partners van het Kenniscentrum kunnen deze kennisbank raadplegen om hun voordeel te doen met relevante onderzoeksrapporten, cases, en andere relevante informatie.

b) Organiseren van kennisdelingsbijeenkomsten rond de thema's

Het Kenniscentrum organiseert een aantal keer per jaar bijeenkomsten om betrokken partijen bijeen te brengen rondom slim gekozen actuele onderwerpen, gekoppeld aan de drie thema's. Tijdens deze bijeenkomsten kunnen partners recent ontwikkelde kennis met elkaar delen en met elkaar netwerken. Door dit multidisciplinair in te steken rondom specifieke onderwerpen stimuleert het Kenniscentrum nieuwe onderlinge kruisbestuiving,

waardoor nieuwe impulsen ontstaan voor verdere innovatie en kennisontwikkeling en de leercurve voor de partners wordt versneld. In het algemeen versterkt het Kenniscentrum de ontsluiting van kennis door dit op te nemen als laatste stap van de oplevering in de projectmethodiek.

WAARDEPROPOSITIE 4: ONDERSTEUNING ONDERWIJSONTWIKKELING - VERSTERKEN VAN DE BRUG TUSSEN ARBEIDSMARKT EN ONDERWIJS

Zowel voor het werkveld als voor de onderwijsinstellingen is het van groot belang dat het onderwijs nauw weet aan te sluiten op de arbeidsmarkt. Dit vraagt om constante innovatie in het onderwijs door gerichte projecten. Voor de onderwijsinstellingen is het essentieel om zoveel mogelijk concrete inbreng van het werkveld te realiseren in het onderwijsprogramma, en studenten zoveel mogelijk in contact te brengen met mogelijke toekomstige werkgevers. Voor het werkveld is het van belang om toegang te hebben tot voldoende goed opgeleide nieuwe medewerkers en goede studenten alert te maken op de carrièremogelijkheden bij hun organisatie, onder andere door hen in te zetten op stage-opdrachten.

Ook hier geldt dat kennisontsluiting verankerd wordt in de projectmethodiek (laatste fase in elk project).

a) Versneld creëren en opstarten onderwijsprojecten

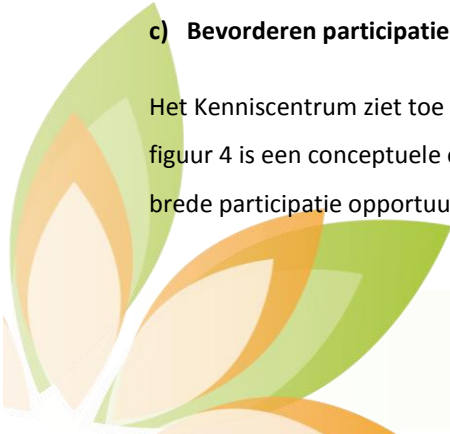
De rol die het Kenniscentrum vervult rond onderzoeksprojecten (Waardepropositie 2) is evengoed van waarde voor onderwijsprojecten (projecten die een verandering in het onderwijs tot gevolg hebben, bijvoorbeeld door nieuwe methoden, technieken, opzet, inhoud of uitvoering). Het Kenniscentrum neemt vanuit haar contacten in de sector initiatieven om nieuwe projecten te initiëren voor de verdere ontwikkeling van de curricula aan de partnerscholen. Hierbij zal vooral aandacht worden gegeven aan het betrekken van werkveld bij onderwijsinnovaties en het vergroten van de integratie tussen onderzoek en onderwijs. Ook voor de onderwijsprojecten vervult het Kenniscentrum een ondersteunende rol in de projectbeheersing.

b) Versterken participatie van het werkveld in het onderwijs

Het Kenniscentrum zet het netwerk in om de betrokken onderwijsinstellingen te ondersteunen bij het versterken van de inbreng van het werkveld in het onderwijs. Het zorgt hierbij voor inbreng van het werkveld in gastcolleges, het verzamelen van relevante bedrijfscasus voor het onderwijs en het faciliteren van de invloed van het werkveld op de curriculumontwikkeling.

c) Bevorderen participatie van zowel mbo als hbo studenten en - docenten in de onderzoeksprojecten

Het Kenniscentrum ziet toe op betrokkenheid van mbo en hbo studenten – in verschillende rollen – bij projecten. In figuur 4 is een conceptuele onderverdeling in projecten aangegeven. Dit geeft aan dat niet binnen ieder project een brede participatie opportunity is. Uitgangspunt is echter dat er binnen projecten brede participatie is van zowel mbo



als hbo studenten. Juist deze koppeling draagt bij aan de primaire doelen van het Kenniscentrum en krijgt in de project opstart nadrukkelijk aandacht.

d) Initiëren en faciliteren van professionalisering van docenten

Om de innovaties in de opleidingen te brengen en te zorgen dat innovatieve vakmensen opgeleid kunnen worden wordt een scholingsprogramma voor docenten ontwikkeld. Dit scholingsprogramma kan bestaan uit docentstages, deelname van docenten aan kenniskringen van lectoraten, het volgen van docentendagen waar innovaties centraal staan, deelname aan werkveldprojecten waar nieuwe kennis opgedaan wordt. Het Kenniscentrum ondersteunt bij initiëren, organiseren en bemiddeling bij deze activiteiten – onderwijsinstellingen blijven verantwoordelijk voor de uitvoering.

8.2 DOELSTELLINGEN KENNISCENTRUM – WAARDEPROPOSITIES RICHTINGGEVEND VOOR DE DOELSTELLINGEN 2019

Om de toegevoegde waarde van het Kenniscentrum te realiseren, ontwikkelt het de komende jaren haar dienstverlening op de eerder genoemde proposities. Dit is een belangrijke voorwaarde om haar bestaansrecht ook na 2019 veilig te kunnen stellen, gezien de aflopende subsidiestroom vanuit EZ.

De ambitie van het Kenniscentrum is om - vanuit de waardeproposities waar het zich op richt – in 2019 de volgende doestellingen te hebben gerealiseerd:

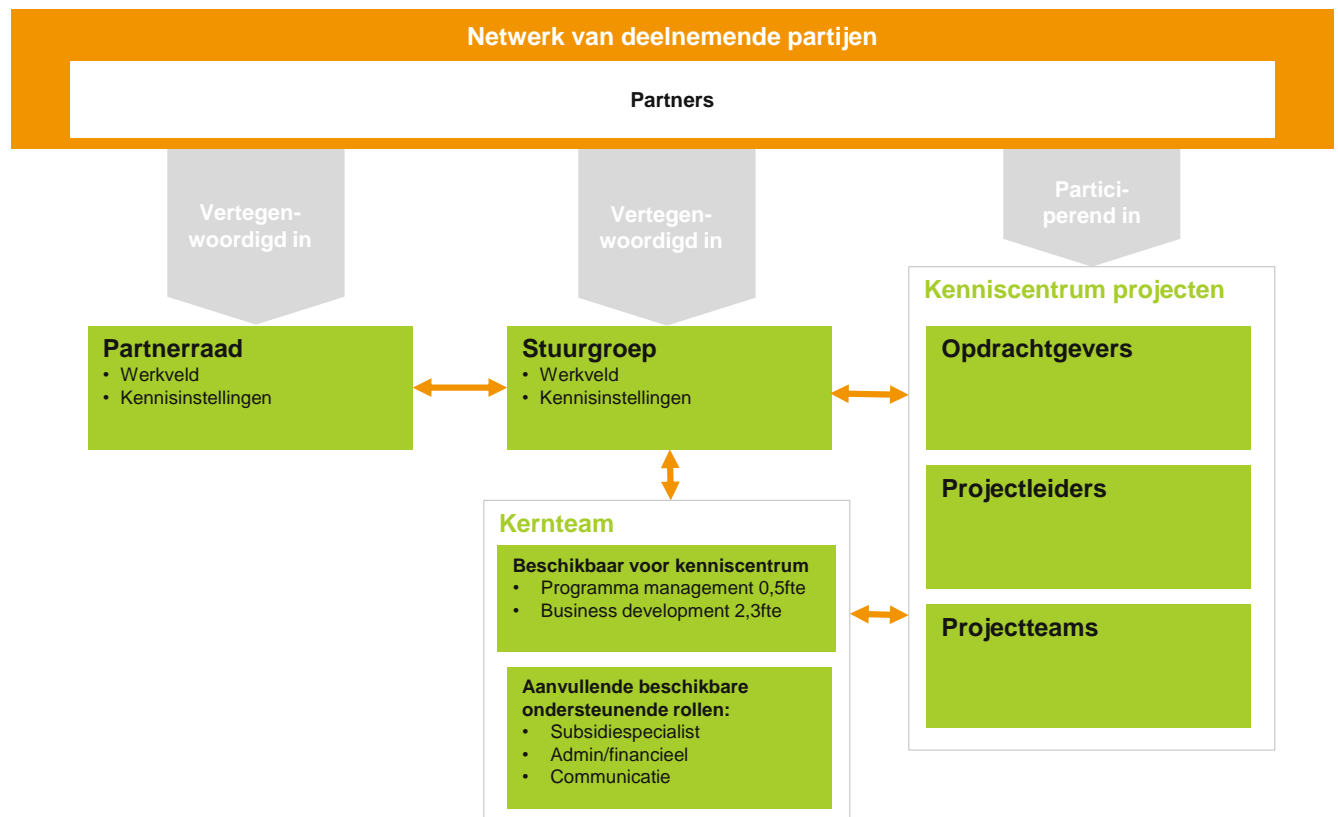
1. UITBOUWEN VAN HET MULTIDISCIPLINAIRE- EN REGIONALE NETWERK	3. VERGAREN EN ONTSLUITEN BESCHIKBARE KENNIS BIJ ONDERWIJS EN WERKVELD
<i>Ondersteuning bij uitbouwen van het multidisciplinaire en regionale netwerk</i> <ul style="list-style-type: none">a) Borgen van multidisciplinair denken in opleidingen en projecten;b) Invulling geven aan regionale meeting points als field labs voor landelijke programma's en voor opzetten van regionale agenda's.	<i>Ondersteuning kennisdeling en -verspreiding</i> <ul style="list-style-type: none">a) Ontwikkelen en ontsluiten kennisbank met cases en onderzoeksrapporten (via website/portal);b) Organiseren kennisuitwisselingsbijeenkomsten.
2. VERSNELD CREËREN EN OPSTARTEN PROJECTEN VOOR INNOVATIE	4. VERSTERKEN BRUG TUSSEN ONDERWIJS EN ARBEIDSMARKT
<i>Ondersteuning kennisontwikkeling & innovatie</i> <ul style="list-style-type: none">a) Opstellen van de kennisagenda rond de thema's;b) Vraag en aanbod bij elkaar brengen in concrete projectvoorstellen rond de thema's;c) Ontsluiten en maximaliseren van subsidiestromen;d) Ondersteuning, aanjagen en regie bij projectbeheersing en (inhoudelijke en financiële) periodieke verantwoording.	<i>Ondersteuning onderwijsontwikkeling</i> <ul style="list-style-type: none">a) Versneld creëren en opstarten onderwijsontwikkelingsprojecten (net zoals onderzoeksprojecten);b) Versterken participatie van werkveld in het onderwijs;c) Bevorderen van participatie van zowel mbo als hbo studenten en docenten in de onderzoeksprojecten;d) Initiëren en faciliteren van professionalisering van docenten.

Figuur 6 – Doelstellingen 2019 geven richting aan de invulling van waardeproposities

8.3 ONDERNEMINGSVORM – HET KENNISCENTRUM IS EEN VIRTUELE NETWERKORGANISATIE

Het Kenniscentrum Natuur & Leefomgeving is een Publiek Private Samenwerking van partijen uit het werkveld, onderwijs- en kennisinstellingen en overheidsorganisaties. Er wordt gekozen om met het Kenniscentrum te starten als virtuele organisatie zonder eigen juridische status.

8.4 GOVERNANCE- BESTURING VAN KENNISCENTRUM KENT HELDERE VERTEGENWOORDIGING EN PARTICIPATIE PARTNERS – STUURGROEP EINDVERANTWOORDELIJK



Stuurgroep

- Het Kenniscentrum wordt aangestuurd door een stuurgroep waar een vertegenwoordiging van onderwijs-/kennisinstellingen en werkveld zitting in heeft. Dit maakt efficiënte, samenhangende en integrale sturing mogelijk. De stuurgroep komt minimaal vier maal per jaar bijeen. In het eerste jaar is er sprake van een tweemaandelijks overleg;
- De stuurgroep is eindverantwoordelijk voor het functioneren van het Kenniscentrum, het bereiken van de beoogde resultaten en de onderlinge samenwerking tussen partners;
- Hogeschool VHL is als penvoerder voorzitter van de stuurgroep. Vanuit de rol als penvoerder voor het Kenniscentrum Natuur & Leefomgeving is de penvoerder aansprakelijk voor het functioneren van het

Kenniscentrum en heeft een vetorecht als het gaat over financiën van voor de penvoerder risicovolle financiële beslissingen. De individuele stuurgroep leden zijn niet aansprakelijk voor het Kenniscentrum.

Samenstelling stuurgroep:

Werkveld	Hank Bartelink, De 12Landschappen/Landschapsbeheer Nederland
	Vacature, Waterschap
	Niek de Boer, Arcadis
	Teunis Jacob Slob, Stichting Scan
	Egbert Roozen, VHG
HAO-instellingen	Peter van Dongen, Hogeschool VHL, penvoerder
	Gerard van Oosten, Hogeschool InHolland
AOC-instellingen	Frida Hengeveld, De Groene Welle
	Ans Christophe, Citaverde College

Partnerraad

De stuurgroep wordt ten behoeve van de slagvaardigheid bewust klein gehouden. Dit betekent dat niet alle strategische partners van het Kenniscentrum in de stuurgroep vertegenwoordigd worden. Daarom wordt tevens een partnerraad ingesteld, die twee keer per jaar bij elkaar komt en twee keer per jaar overleg heeft met de stuurgroep. Actieve betrokkenheid van de partnerraad is het uitgangspunt.

De stuurgroep rapporteert in deze bijeenkomsten over de realisatie van de beoogde resultaten, consulteert de partnerraad. Het legt jaarplannen met hoofdlijnbegroting voor en stelt de partnerraad in staat invloed uit te oefenen op de strategische en financiële koers van het Kenniscentrum. De partnerraad bestaat uit alle partners die de partnerovereenkomst van het Kenniscentrum hebben ondertekend.

De partnerraad geeft de stuurgroep richting met betrekking tot het programma van het komende jaar, agendeert ontwikkelingen in het werkveld en hun effect op de HCA en geeft advies over de invulling van de (nieuwe) programmalijnen. Deze strategische partners zijn tevens ambassadeur van het Kenniscentrum en zoeken aansluiting in hun netwerk/regio.

Kernteam Kenniscentrum

Voor het centrum is een kernteam ingericht om de kracht en de verbinding met het werkveld en onderwijs en tussen het hbo en mbo onderwijs optimaal vorm te geven.

- Het kernteam bestaat primair uit programma management en business developers;



- Gegeven de beoogde rol van het Kenniscentrum (waarde toevoegen door het samenwerken en uitwisselen van kennis tussen partijen te versnellen en versterken, zonder taken van hen over te nemen) wordt het kernteam ingevuld met een compact team dat op slagvaardige wijze haar verbindingsfunctie kan vervullen;
- In het kernteam wordt operationalisering van beleid vormgegeven, worden de projecten en onderzoeksprogramma's aangejaagd, beoordeeld en aangestuurd, wordt de aansluiting met het onderwijs gefaciliteerd en in samenspraak met de partners gekeken welke vormen van *branding* en communicatie kunnen worden ingezet;
- Tevens worden de bedrijfsvoeringstaken gecoördineerd (administratie, financiën, communicatie etc.) De projectadministratie zal wat betreft de uitvoering voornamelijk binnen de aanvragende instelling plaatsvinden;
- De programmamanager van het kernteam stelt in overleg met de projectleiders periodiek een voortgangsrapportage op voor de stuurgroep, en adviseert de stuurgroep over benodigde maatregelen om de voortgang van projecten te bespoedigen. Daarnaast heeft de programmamanager een taak in het landelijke business development;
- Bemensing van het kernteam vindt plaats vanuit de partners. Uitvoering en verantwoording vinden plaats in samenwerking tussen de partners, waarbij er door de stuurgroep wordt gestuurd en toezicht wordt gehouden op de uitvoering (voortgang, kwaliteit, samenhang etc.);
- De instellingen stellen in onderling overleg regionale business developers aan. Deze bewaken de contacten tussen het (regionale) werkveld en de onderwijs-/kennisinstellingen en vertegenwoordigen die beiden in het Kenniscentrum. Deze personen initiëren projecten en onderwijsontwikkeling in de regio en borgen de kennisdeling van deze projecten in het Kenniscentrum.

Werkwijze rond projecten

Goedkeuring van projecten vindt plaats vanuit helder geformuleerde projectcriteria (bijlage C). De programmamanager past deze criteria toe, waarbij – in het kader van objectiviteit – een vier-ogen-principe wordt toegepast. De programma manager heeft derhalve ruggespraak met een tweede persoon uit het kernteam. Het programmamanagement komt met een gedragen oordeel en dit wordt – ter formele bekrachtiging – voorgelegd aan de stuurgroep. In het eerste jaar wordt de frequentie van stuurgroep overleg mede hierop aangepast, om eventuele vertraagde opstart van een project te voorkomen. Daarnaast is er altijd de mogelijkheid om tussentijds te beoordelen als doorlooptijden in gedrang komen.

Inhoudelijk moeten de projecten aansluiten bij de speerpunten van de thema's en vooral betrekking hebben op nieuwe kennis en vaardigheden. Bij de start van het Kenniscentrum is dit inhoudelijk criterium minder zwaar meegewogen voor de toekenning van de projecten omdat het vooral van belang was volume te creëren, de doelgroep te enthousiasmeren en gezamenlijk projecten te starten binnen de thema's. Middels het uitvoeren van deze projecten komen de partijen in beweging en raakt men vertrouwd met elkaar en de werkwijze van het

Kenniscentrum. De komende tijd wordt gebruikt om gezamenlijk met de strategische partners de speerpunten binnen de thema's verder uit te werken en de projectcriteria zodanig aan te passen dat projecten vooral betrekking hebben op de nieuwste innovaties die bijdragen aan de paradigmashift.

Functie	Kerntaken	Capaciteit
Programmamanager (tevens landelijk business development)	<ul style="list-style-type: none"> • Opstellen Jaarplan Kenniscentrum- en jaarbegroting en verantwoording over realisatie; • Aansturen kernteam Kenniscentrum; • Invulling geven aan rol als boegbeeld zowel voor het werkveld als kennisinstellingen; • Organiseren bijeenkomsten stuurgroep en partnerraad; • Voorbereiden besluitvorming over nieuwe projecten, verantwoording hierover aan stuurgroep; • Managen van partnerovereenkomsten; • Vervullen van sleutelpositie in het verbinden van onderwijsinstellingen, het werkveld en overheden; • Uitvoeren landelijke business development taken (0,3 FTE). 	0,8 FTE
Regionaal business development	<ul style="list-style-type: none"> • Accountmanagement: <ul style="list-style-type: none"> – Contacten leggen en onderhouden, volgen van de sectorontwikkelingen; – Afstemmen met werkveld over stages, gastcolleges, kennisvragen, opleidingsbehoeften, et cetera; – Liaison zijn met onderwijs-/kennisinstellingen rondom deze onderwerpen. • Initieren en creëren projecten: <ul style="list-style-type: none"> – Matchen vraag en aanbod; – Opzetten projectvoorstel en business case, inbrengen in stuurgroep; – Organiseren bemensing inclusief projectleider; – Verzorgen contracten leverende en afnemende partijen. • Faciliteren realisatie projecten: <ul style="list-style-type: none"> – Liaison zijn met projectleiders, monitoren voortgang; – Rapporteren ten behoeve van oplossen knelpunten en bottlenecks. • Verzorgen communicatie en PR rondom projectresultaten, verzamelen projectresultaten voor kennisbank; • Organiseren kennisuitwisselingsbijeenkomsten; • Afstemming verzorgen tussen landelijke kennis en regionale kennis. 	2 FTE
Administratieve taken (uitgevoerd door de penvoerder)	<ul style="list-style-type: none"> • Vervullen van rol als centrale vraagbaak; • Uitvoeren van projectadministratie; • Ontwikkelen en beheren van website/portal; • Beheren content kennisbank; • Ondersteunen programmamanager/regionaal business development bij PR en communicatie. 	0,4 FTE
Subsidie-	<ul style="list-style-type: none"> • Ondersteunen bij creëren projecten door: <ul style="list-style-type: none"> – Adviseren over subsidiemogelijkheden; 	0,2 FTE

Functie	Kerntaken	Capaciteit
ondersteunende taken (uitgevoerd door de penvoerder)	<ul style="list-style-type: none"> – Ondersteunen bij aanvragen subsidies. • Ondersteunen bij verantwoording subsidiegelden. 	
Financiële taken (uitgevoerd door de penvoerder)	<ul style="list-style-type: none"> • Financieel beheer projecten; • Crediteuren/debiteurenbeheer Kenniscentrum; • Beheer in kind bijdragen; • Ondersteunen bij verantwoording naar subsidieverstrekkers. 	0,2 FTE

De functies worden uitgevoerd door personen die aangesteld zijn bij de partners. Het secretariaat en de financiële administratie worden door de penvoerder uitgevoerd.

Het kernteam gaat van start in de volgende bezetting:

Hogeschool VHL	Programmamanager, invulling pm Derk Jan Stobbelaar, regionaal business developer Subsidie-adviseur, secretariaat, financiën.
CAH Vilentum	Dinand Ekkel, regionaal business developer, lector Groene en Vitale Stad
Hogeschool InHolland	Karin van Beckhoven, regionaal business developer
De Groene Welle	Bert Muskee, regionaal business developer
Nordwin College	Pieter van der Werff, regionaal business developer
Edudelta	Sjaak de Groot, regionaal business developer
Citaverde College	Ton van Hoof, regionaal business developer
Clusius	Corrie Mulder, regionaal business developer
Groenhorst	Evelyne van Dongen, regionaal business developer

Het kernteam maakt in komende jaren een ontwikkeling door, waarbij in de opstartfase gebruikt wordt gemaakt van regionaal business development dat sterk verbonden is met de verschillende betrokken onderwijsinstellingen. In deze situatie is het aantal regionale business developers (10) relatief groot in aantal (aantal FTE's blijft de komende jaren gelijk – 2 FTE). De beoogde situatie in 2019 kent een meer regionale focus en consolidatie van het aantal business developers (6 personen, 2 FTE). Op deze manier kan voldoende slagkracht worden ontwikkeld per regio, en wordt voorkomen dat de regionale business developers zich specifiek met één onderwijsinstelling verbonden voelen, terwijl het juist om de regionale functie zou moeten gaan.

Actief regionaal relatiebeheer is noodzakelijk om toegevoegde waarde te kunnen bieden als Kenniscentrum. Daardoor zijn regionale organisaties, overheden en onderwijs goed in beeld, ontstaat er regionale markt- en branche kennis, kunnen regionale agenda's opgesteld worden.

9 ONTWIKKELPAD KENNISCENTRUM

Het Kenniscentrum zal vanaf 2019 zonder extra subsidie van de Rijksoverheid levensvatbaar moeten zijn. Dat betekent dat de partners dan voldoende toegevoegde waarde in het Kenniscentrum moeten zien om hier ook financieel en/of in kind aan bij te dragen.

Om deze toegevoegde waarde in de komende vier jaar goed zichtbaar te kunnen maken is het van belang om op korte termijn starten de projecten op de drie thema's die resultaten opleveren voor alle betrokken partners.

Het kernteam laat in komende periode duidelijk haar meerwaarde zien rondom de gestarte projecten door:

- Zichtbare versnelling in creëren en opstarten van projecten voor innovatie, valorisatie en onderwijs in het werkveld en organisaties;
- Zichtbare versterking van de brug tussen onderwijs en werkveld;
- Zichtbare bijdrage aan het verzamelen, ontsluiten en delen van relevante kennis.
- Het bij de start neerzetten van een krachtig programmamanagement en regionale liaisons die
 - Intensief werken aan het uitbouwen van relaties met partners en relevante partijen in andere sectoren, het vullen van de projectenportefeuille en het ondersteunen van een snelle en soepele start van projecten;
 - Veel aandacht besteden aan het uitdragen van de resultaten van de projecten;
 - De proposities verder uitbouwen en leren van de ervaringen binnen het centrum om effectiever en efficiënter te gaan werken.

9.1 PER 1 JANUARI 2016 MOET HET KENNISCENTRUM VOLLEDIG OPERATIONEEL ZIJN

De stappen die gezet worden tussen 1 september 2015 en 1 januari 2016:

- Inrichten organisatie van het Kenniscentrum;
- Formele bekrachtiging personele invulling van het kernteam;
- Inrichting facilitaire en randvoorwaardelijke zaken (emailadressen, postbus, website, administratief systeem)
- Opzetten meeting points;
- Uitvoeren van een nulmeting rond de afgesproken resultaten;

Tevens worden de eerste projecten gestart en lopende ideeën verder uitgewerkt. Dit omvat de volgende concrete activiteiten:

- Activeren van de netwerken in vijf á zes regio's - inclusief het opstellen van een regio-agenda;
- Starten van de eerste vijf projecten gericht op onderwijs en/of innovatie;

- Organiseren van de eerste kennisdeeldag;
- Maken nadere resultaatafspraken met de partners voor 2019

Doelstelling is om het Kenniscentrum Natuur & Leefomgeving volledig operationeel te laten zijn per 1 januari 2016.

Overzicht activiteiten in eerste half jaar, en eerste beeld bij activiteiten in jaren daaropvolgend:

Jaar	Activiteiten van 2016
2016	Stroomlijnen samenwerking met projectteams
	Ondersteunen professionaliseren projectmatig werken
	Uitbouwen proposities
	Digitale kennisuitwisseling stroomlijnen
2017	Evalueren en stroomlijnen werkwijze Kenniscentrum
	Evalueren en stroomlijnen governancestructuur
	Toets op voortgang door Platform Bètatechniek
	Herzien meerjarenbegroting Kenniscentrum - structureel toewerken naar een zelfstandige positie
2018	Evalueren meerwaarde Kenniscentrum en committeren partners aan grotere financiële/in kind bijdrage
	Evalueren thema's Kenniscentrum en waar nodig aanpassen/verdiepen
2019	Structureel investeren en doorontwikkelen vanuit financieel zelfstandige positie



10 RISICO'S

De ontwikkeling en uitbouw van het Kenniscentrum kent een aantal risico's. De risico's die we voorzien staan in dit hoofdstuk aangegeven met erbij de maatregelen die we nemen om de risico's te verminderen.

Risico	Impact	Kans	Maatregelen
Grote diversiteit in partners en betrokken partijen	Groot	Groot	<ul style="list-style-type: none">• Scherp sturen op commitment op toegevoegde waarde en doelen Kenniscentrum• Specifieke problematiek smal bespreken
Onbalans in brengen en halen van partners	Groot	Groot	<ul style="list-style-type: none">• Blijvende afstemming tussen verschillende partners en Kenniscentrum om complementair te blijven werken
Onvoldoende samenwerking tussen hbo en mbo	Groot	Middel	<ul style="list-style-type: none">• Structurele sturing op gezamenlijke bemensing en betrokkenheid rond projecten• Toezien op kennisdeling tussen betrokken instellingen• Samenwerken aan projectportfolio binnen het kernteam
Strubbelingen door onduidelijke manier van samenwerken binnen het centrum	Middel	Middel	<ul style="list-style-type: none">• Snel nader uitwerken en afstemmen van de beoogde manier van werken• Kick off organiseren met partners om manier van werken goed door te spreken• Samenwerking periodiek evalueren
Kruisfinanciering tussen onderwijsinstelling wo-hbo-mbo	Middel	Middel	<ul style="list-style-type: none">• Transparante financieringstromen• Borging in projectafspraken en alert zijn dat toegekende financiering en subsidies ook bij de specifieke onderwijsinstellingen blijft



11 FINANCIËLE ONDERBOUWING

11.1 FINANCIËEL BELEID

Uitgangspunt bij het financieel beleid is dat de EZ-gelden zijn bedoeld als stimuleringsgelden, zodanig dat het Kenniscentrum na 2019, wanneer het haar bestaansrecht heeft kunnen bewijzen, financieel op eigen benen kan staan.

Omdat vanaf 2019 de jaarlijkse €1 mln. stimulering voor het Kenniscentrum vervalt, zal op deze afname in financiering geanticipeerd worden door:

- In de eerste jaren scherp te focussen op zichtbare toegevoegde waarde van het Kenniscentrum, met name door concrete successen te boeken met het starten van projecten en opleveren van projectresultaten
- Gericht te werken aan een toename van het aantal partners;
- Een positief exploitatieresultaat in 2016 en 2017 om de verplichtingen voor de jaren erna deels op te kunnen vangen (als reservering);
- Toename van de bijdrage van onderwijsinstellingen en het werkveld;
- Toename (Europese) subsidies, die vallen onder de publieke gelden. De selectie van de projecten zal mede door dit beleid worden bepaald.

11.2 INKOMSTEN KENNISCENTRUM

Periode 2015-2019

Voor de periode 2015-2019 is een jaarlijks bedrag van €1 miljoen stimuleringsgeld van het ministerie van EZ beschikbaar. Dit wordt grotendeels gebruikt voor co-financiering van de projecten, en voor een klein deel voor financiering van het kernteam, activiteiten rond kennisdeling, opbouw Kenniscentrum en overige out-of-pocket kosten.

Daarnaast investeren partners en projectparticipanten middelen (cash en in kind) om de kosten van het Kenniscentrum te dekken. Deze middelen worden gebruikt voor dekking van kosten van (zie voor specificatie aannames begroting):

- Stuurgroep (bijdrage in kind);
- Partnerraad (bijdrage in kind);
- Kernteam (de onderwijsinstellingen dragen de helft van de kosten van de regionale business developers in kind bij)



- Projectenactiviteiten (bijdragen cash en in kind)

Periode na 2019

Na de subsidieperiode heeft het Kenniscentrum en het kernteam haar toegevoegde waarde bewezen: een uitbreiding van de projectenportefeuille, een grotere kwaliteit van activiteiten en een kernteam dat een zichtbare bijdrage levert als scharnierpunt. Vanuit die basis investeren de partners en projectparticipanten vanaf 2019 meer in de activiteiten van het Kenniscentrum. Daarnaast realiseert het Kenniscentrum in de loop der jaren een grotere bijdrage uit externe subsidiebronnen.

Qua inkomsten vindt een verandering plaats ten opzichte van de periode 2015-2019. Voor de periode na 2019 bestaan de inkomsten uit:

- In kind bijdrage door strategische partners voor dekking kosten stuurgroep en partnerraad;
- In kind bijdrage door onderwijspartners voor dekking 50% van de kosten van de regionale business developers;
- Cash bijdrage per strategische partner;
- Opslag op projecten voor alle projectparticipanten;
- Overige subsidiestromen (o.a. RAAK, overheden, RIF)



Onderstaand overzicht geeft inzicht in de toegezegde partnerbijdrage voor de subsidieperiode 2015-2019 (status 19/8 – NB.):

Organisatie	stand van zaken
Cumula	€ 40.000
VHG	€ 78.000
Arcadis	Formalisering nog in afronding
Dutch School of Landscape Architecture	€ 15.600
Stichting Scan	Formalisering nog in afronding
De vlinderstichting	€ 15.600
Branchevereniging Sport en Cultuur techniek	€ 15.600
Landschapsbeheer Nederland	€ 15.600
SOVON	€ 9.984
De12Landschappen	€ 15.600
Staatsbosbeheer	Bedrag volgt
De Groene Welle	€ 106.640
Citaverde College	€ 100.000
Nordwin College	€ 100.000
Clusius College	€ 100.000
Aeres Groep	€ 99.840
Hogeschool VHL	€ 100.000
InHolland	€ 100.000
HAS Hogeschool	€ 100.000
Totaal	€ 1.012.464

Voor een flink aantal projecten hebben de projectparticipanten (al dan niet strategische partners) zich reeds gecommitteerd bij te dragen aan de financiering. Onderstaande tabel geeft een overzicht van de bijdrage van de verschillende partijen aan de projecten.

Investering in projecten start 2015

Stand van zaken aug. 2015

categorie	in kind	euro's
Landschappen	€ 24.260	€ 29.000
Gemeentes	€ 91.810	€ 20.000
Provincies		€ 40.000

Investering in projecten start 2015

Onderzoeksorganisaties	€ 21.636	
Natuurbeheer organisaties	€ 98.716	€ 30.580
Collectieven en coöperaties	€ 79.620	
MKB bedrijven	€ 68.026	
overige subsidie		€ 39.352
hbo instellingen	€ 172.572	€ 31.130
mbo instellingen	€ 84.892	€ 24.600
Totaal	€ 641.532	€214.662

11.3 KOSTEN KENNISCENTRUM

Kosten (voor zowel subsidieperiode als hierna) van het Kenniscentrum bestaan uit:

- Partnerraad: uitgaande van tijdsbesteding van 16 uur per jaar per lid;
- Stuurgroep: uitgaande van 9 leden – tijdsbesteding 50 uur per jaar per lid;
- Kernteam: zie tabel ‘Kosten kernteam’ onder;
- Projecten: kosten die direct gerelateerd zijn aan de projecten vormen de grootste kostenpost van het Kenniscentrum. Deze zijn voor de reeds bekende projecten concreet in kaart gebracht. Daarnaast is – op basis van een aantal aannames – een inschatting gemaakt van de verwachte ontwikkeling van de projectenportefeuille in de komende jaren. Gegeven de groeiambitie voor de projectenportefeuille van het Kenniscentrum worden de jaarlijkse projectkosten vanaf 2019 geraamd op zo’n €1,8 mln;

Kosten kernteam

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	<i>kosten</i>	<i>kosten</i>	<i>kosten</i>	<i>kosten</i>	<i>kosten</i>	<i>kosten</i>
Programmamanagement	€ 20.000,00	€ 60.000,00	€ 60.000,00	€ 60.000,00	€ 60.000,00	€ 60.000,00
Business development landelijk	€ 12.000,00	€ 36.000,00	€ 36.000,00	€ 36.000,00	€ 36.000,00	€ 36.000,00
Business development regionaal	€ 45.000,00	€ 180.000,00	€ 180.000,00	€ 180.000,00	€ 180.000,00	€ 180.000,00
Subsidiespecialist	€ 6.667,00	€ 15.000,00	€ 15.000,00	€ 15.000,00	€ 15.000,00	€ 15.000,00
Ondersteuning	€ 12.000,00	€ 36.000,00	€ 36.000,00	€ 36.000,00	€ 36.000,00	€ 36.000,00
Communicatie/kennisdeling	€ 10.000,00	€ 20.000,00	€ 20.000,00	€ 20.000,00	€ 20.000,00	€ 20.000,00
Reiskosten, voorzieningen	€ 5.000,00	€ 15.000,00	€ 15.000,00	€ 15.000,00	€ 15.000,00	€ 15.000,00
totaal	€ 110.667,00	€ 362.000,00	€ 362.000,00	€ 362.000,00	€ 362.000,00	€ 362.000,00

11.4 CONTOUREN VERDIENMODEL NA 2019

Verdienmodel na 2019 - dekking vaste kosten kernteam na 2019

Ter dekking van de vast kosten van het kernteam zijn twee financieringsvormen verkend: een vaste bijdrage per partner en/of een opslagpercentage per project waarmee het Kenniscentrum haar functie kan blijven vervullen. Tijdens de partnerconferentie van 30 juni 2015 heeft een eerste toets uitgewezen dat een combinatie van beide mechanismen meest wenselijk is.

Voorkeursoptie van betrokken partners - een combinatie van beide verdienmodellen

Deze combinatie bestaat uit een vaste bijdrage vanuit de strategische partners en een beperkte aanvullende bijdrage vanuit de projecten. Op deze manier is er een incentive voor het kernteam om prestatie te leveren wat betreft kwaliteit en volume van projecten (variabele inkomsten door middel van projectopslag), maar is er met een vaste bijdrage ook voldoende commitment afgegeven door partners, en zijn inkomsten enigszins voorspelbaar.

Uitgangspunt is een verhouding van 1/3 dekking uit vaste bijdrage strategische partners en 2/3 dekking uit projecten opslag voor alle partijen die deelnemen aan een project. In dit scenario betalen partners een beperkte vaste bijdrage per jaar, en dragen zij – voor dekking van kosten kernteam die niet in kind worden bijgedragen – per project (net als project partijen) een percentage af. Partijen die geen partner zijn - de projectparticipanten - leveren op projectbasis een bijdrage aan de dekking van de kosten.

Uitgaande van eerste berekeningen zou een opslag van 10% per project dekkend zijn. Wat betreft de vaste partnerbijdrage is een nader te bepalen differentiatie naar type organisatie aan de orde. Een staffel waarbij type organisatie en draagkracht in ogenschouw worden genomen - doet hierbij recht aan de heterogeniteit van betrokken partijen en aan het uitgangspunt dat laagdrempelige deelname aan het Kenniscentrum moet worden geborgd. De vaste jaarlijkse cash bijdrage zal naar eerste schattingen gemiddeld € 3.500 bedragen per strategische partner. Daarnaast leveren partners ook een in kind bijdrage voor partnerraad, stuurgroep en regionaal business development. (Nader uit te werken in overleg met partners in komende vier jaar)

11.5 BEGROTING 2015-2020

In onderstaande tabel is de begroting opgenomen voor de periode 2015-2020.



	2015				
	kosten	dekking			
		EZ	werkveld	onderwijs	subsidies overig
Organiserend vermogen					
Stuurgroep en partnerraad	€ 19.188,00		€ 10.660,00	€ 8.528,00	
Programmanagement	€ 20.000,00	€ 20.000,00			
Business development landelijk	€ 12.000,00	€ 12.000,00			
Business development regionaal	€ 45.000,00	€ 22.500,00		€ 22.500,00	
Subsidiespecialist	€ 6.666,67	€ 6.666,67			
Ondersteuning	€ 12.000,00	€ 12.000,00			
Communicatie/kennisdeling	€ 10.000,00	€ 10.000,00			
Reiskosten, voorzieningen	€ 5.000,00	€ 5.000,00			
totaal	€ 129.854,67	€ 88.166,67	€ 10.660,00	€ 31.028,00	
Projecten					
Toegezegd	€ 447.920,67		€ 168.488,50	€ 71.825,92	€ 207.606,25
Te verwachten	€ 180.639,67	€ 85.307,50	€ 44.335,83	€ 47.871,33	€ 3.125,00
Te verwerven	€ 253.273,00	€ 28.525,83	€ 62.175,67	€ 55.302,75	€ 109.268,75
totaal	€ 881.833,33	€ 111.833,33	€ 275.000,00	€ 175.000,00	€ 320.000,00
Totaal per jaar	€ 1.011.688,00	€ 200.000,00	€ 285.660,00	€ 206.028,00	€ 320.000,00
Resultaat per jaar	€ 0,00				

	2016				
	kosten	dekking			
		EZ	werkveld	onderwijs	subsidies overig
Organiserend vermogen					
Stuurgroep en partnerraad	€ 62.556,00		€ 34.476,00	€ 28.080,00	
Programmanagement	€ 60.000,00	€ 60.000,00			
Business development landelijk	€ 36.000,00	€ 36.000,00			
Business development regionaal	€ 180.000,00	€ 90.000,00		€ 90.000,00	
Subsidiespecialist	€ 15.000,00	€ 15.000,00			
Ondersteuning	€ 36.000,00	€ 36.000,00			
Communicatie/kennisdeling	€ 20.000,00	€ 20.000,00			
Reiskosten, voorzieningen	€ 15.000,00	€ 15.000,00			
totaal	€ 424.556,00	€ 272.000,00	€ 34.476,00	€ 118.080,00	€ 0,00
Projecten					
Toegezegd	€ 728.853,67	€ 314.500,00	€ 219.058,00	€ 155.943,67	€ 39.352,00
Te verwachten	€ 308.438,67	€ 111.230,00	€ 98.343,33	€ 86.365,33	€ 12.500,00
Te verwerven	€ 655.707,67	€ 302.270,00	€ 182.598,67	€ 157.691,00	€ 13.148,00
totaal	€ 1.693.000,00	€ 728.000,00	€ 500.000,00	€ 400.000,00	€ 65.000,00
Totaal per jaar	€ 2.117.556,00	€ 1.000.000,00	€ 534.476,00	€ 518.080,00	€ 65.000,00
Resultaat per jaar	€ 0,00				

	2017				
	kosten	dekking			
		EZ	werkveld	onderwijs	subsidies overig
Organiserend vermogen					
Stuurgroep en partnerraad	€ 65.052,00		€ 35.724,00	€ 29.328,00	
Programmanagement	€ 60.000,00	€ 60.000,00			
Business development landelijk	€ 36.000,00	€ 36.000,00			
Business development regionaal	€ 180.000,00	€ 90.000,00		€ 90.000,00	
Subsidiespecialist	€ 15.000,00	€ 15.000,00			
Ondersteuning	€ 36.000,00	€ 36.000,00			
Communicatie/kennisdeling	€ 20.000,00	€ 20.000,00			
Reiskosten, voorzieningen	€ 15.000,00	€ 15.000,00			
totaal	€ 427.052,00	€ 272.000,00	€ 35.724,00	€ 119.328,00	€ 0,00
Projecten					
Toegezegd	€ 318.984,67	€ 144.143,75	€ 104.567,50	€ 70.273,42	€ 0,00
Te verwachten	€ 265.923,67	€ 93.480,00	€ 83.650,83	€ 76.292,83	€ 12.500,00
Te verwerven	€ 1.343.091,67	€ 490.376,25	€ 411.781,67	€ 353.433,75	€ 87.500,00
totaal	€ 1.928.000,00	€ 728.000,00	€ 600.000,00	€ 500.000,00	€ 100.000,00
Totaal per jaar	€ 2.355.052,00	€ 1.000.000,00	€ 635.724,00	€ 619.328,00	€ 100.000,00
Resultaat per jaar	€ 0,00				

	2018					
	kosten	dekking				
		EZ	werkveld	onderwijs	subsidies overig	partnerbijdrage
Organiserend vermogen						
Stuurgroep en partnerraad	€ 67.548,00		€ 36.972,00	€ 30.576,00		
Programmanagement	€ 60.000,00	€ 60.000,00				
Business development landelijk	€ 36.000,00	€ 36.000,00				
Business development regionaal	€ 180.000,00	€ 90.000,00		€ 90.000,00		
Subsidiespecialist	€ 15.000,00	€ 15.000,00				
Ondersteuning	€ 36.000,00	€ 36.000,00				
Communicatie/kennisdeling	€ 20.000,00	€ 20.000,00				
Reiskosten, voorzieningen	€ 15.000,00	€ 15.000,00				
totaal	€ 429.548,00	€ 272.000,00	€ 36.972,00	€ 120.576,00	€ 0,00	€ 39.000,00
Projecten						
Toegezegd	€ 25.775,00	€ 12.750,00	€ 6.474,00	€ 6.551,00	€ 0,00	
Te verwachten	€ 46.556,50	€ 55.422,50	€ 42.930,00	€ 46.556,50	€ 9.375,00	
Te verwerven	€ 2.205.668,50	€ 659.827,50	€ 700.596,00	€ 546.892,50	€ 190.625,00	
totaal	€ 2.278.000,00	€ 728.000,00	€ 750.000,00	€ 600.000,00	€ 200.000,00	
Totaal per jaar	€ 2.707.548,00	€ 1.000.000,00	€ 786.972,00	€ 720.576,00	€ 200.000,00	€ 39.000,00
Resultaat per jaar	€ 39.000,00					

	2019					
	kosten	dekking				
		EZ	werkveld	onderwijs	subsidies overig	partnerbijdrage
Organiserend vermogen						
Stuurgroep en partnerraad	€ 68.796,00		€ 38.220,00	€ 30.576,00		
Programmanagement	€ 60.000,00	€ 60.000,00				
Business development landelijk	€ 36.000,00	€ 36.000,00				
Business development regionaal	€ 180.000,00	€ 90.000,00		€ 90.000,00		
Subsidiespecialist	€ 15.000,00	€ 15.000,00				
Ondersteuning	€ 36.000,00	€ 36.000,00				
Communicatie/kennisdeling	€ 20.000,00	€ 20.000,00				
Reiskosten, voorzieningen	€ 15.000,00	€ 15.000,00				
totaal	€ 430.796,00	€ 272.000,00	€ 38.220,00	€ 120.576,00	€ 0,00	€ 54.000,00
Projecten						
Toegezegd						
Te verwachten						
Te verwerven	€ 2.228.000,00	€ 528.000,00	€ 800.000,00	€ 600.000,00	€ 300.000,00	
totaal	€ 2.228.000,00	€ 528.000,00	€ 800.000,00	€ 600.000,00	€ 300.000,00	
Totaal per jaar	€ 2.658.796,00	€ 800.000,00	€ 838.220,00	€ 720.576,00	€ 300.000,00	€ 54.000,00
Resultaat per jaar	€ 54.000,00					

	2020					
	kosten	dekking				
		werkveld	onderwijs	subsidies overig	partnerbijdrage	opslag projecten
Organiserend vermogen						
Stuurgroep en partnerraad	€ 68.796,00	€ 38.220,00	€ 30.576,00			
Programmanagement	€ 60.000,00				€ 60.000,00	
Business development landelijk	€ 36.000,00				€ 34.500,00	€ 1.500,00
Business development regionaal	€ 180.000,00		€ 90.000,00			€ 90.000,00
Subsidiespecialist	€ 15.000,00					€ 15.000,00
Ondersteuning	€ 36.000,00					€ 36.000,00
Communicatie/kennisdeling	€ 20.000,00					€ 20.000,00
Reiskosten, voorzieningen	€ 10.000,00					€ 10.000,00
totaal	€ 425.796,00	€ 38.220,00	€ 120.576,00		€ 94.500,00	€ 172.500,00
Projecten						
Toegezegd						
Te verwachten						
Te verwerven	€ 1.800.000,00	€ 800.000,00	€ 600.000,00	€ 400.000,00	€ 0,00	
totaal	€ 1.800.000,00	€ 800.000,00	€ 600.000,00	€ 400.000,00		
Totaal per jaar	€ 2.233.296,00	€ 838.220,00	€ 720.576,00	€ 400.000,00	€ 94.500,00	€ 180.000,00
Resultaat per jaar	€ 7.500,00					

11.5.1 Toelichting begroting

Kosten organiserend vermogen

- De kosten voor de stuurgroep en de partnerraad zijn een in kind bijdrage van de leden van de stuurgroep en de strategische partners;
- De kosten van het kernteam worden gedurende de subsidieperiode bekostigd uit de subsidie vanuit EZ en vanuit een bijdrage (in kind) van de onderwijsinstellingen voor het regionale business development;
- Na de subsidieperiode worden de kosten van het kernteam (exclusief de helft van de kosten voor het regionale business development – deze worden in kind bijgedragen vanuit onderwijsinstellingen) voor 1/3 betaald uit een vaste bijdrage per strategische partner en 2/3 uit een afroaming van de projecten (te betalen door alle betrokken partijen binnen het project).

Projectfinanciering

- Een deel van de projectenportefeuille voor de komende jaren is al in beeld. Van deze projecten is een indicatieve begroting bekend - evenals beoogde projectbijdragen van de projectparticipanten;
- Daarnaast wordt ervan uitgegaan dat nog aanvullende projecten worden geïnitieerd (nu nog onbekend). De huidige portefeuille laat leegloop van toegezegde projecten tot aan 2018 zien. Aangenomen wordt dat het jaarlijkse budget van deze projecten zal oplopen van €800.000 in 2015 tot €1,8 mln in 2020. Deze schatting gaat uit van drie elementen: de huidige portfolio, substantiële toename in het aantal projectpartners en tegelijkertijd aflopende opstartsubsidie vanuit EZ;
- Er zijn verschillende mogelijkheden om het aandeel van overige subsidiegelden (anders dan de EZ start subsidie – zie kolom 'overige subsidies'), in de projectfinanciering te vergroten. Hierbij wordt concreet gedacht aan mogelijkheden via H2020, Knowledge Alliance, Strategic Partnerships, RIF aanvragen en RAAK. Door deze mogelijkheden te benutten – mede via subsidiespecialisten - kan de benodigde bijdrage van consortiumpartners aan de projectfinanciering mogelijk worden verlaagd;
- Daarnaast verbindt naar verwachting een vijftigtal projectparticipanten (is nu 45) zich via een project (al of niet tijdelijk) aan het Kenniscentrum;
- Het financiële risico bij onvoldoende resultaat (terugbetalen subsidies) is van toepassing op de projectparticipanten. De samenwerkingsovereenkomst biedt duidelijkheid daarin.

Structurele bijdrage partners na de subsidie periode

- Doelstelling/aanname is dat er in 2020 12 partners onderwijs (4 hao, 6 aoc, 1 wo en 1 roc buiten het Groene domein) zich verbonden hebben aan het Kenniscentrum;



- Na de subsidieperiode bedraagt de reguliere bijdrage vanuit specifiek onderwijsinstellingen een vaste partnerbijdrage van € 3.500 plus 50% van de kosten van de regionale business developers. De jaarlijkse bijdrage wordt vanaf 2018 opgebouwd (startend met € 1.500 per partner).



BIJLAGE A – OVERZICHT PARTNERS VAN HET KENNISCENTRUM NATUUR & LEEFOMGEVING.

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de partijen, die zich met een samenwerkingsovereenkomst verbonden hebben aan het Kenniscentrum voor Natuur & Leefomgeving. Daarnaast geeft het een overzicht van de projectparticipanten.

Strategische partners (peildatum augustus 2015)

Werkveld			
<i>voornaam</i>	<i>achternaam</i>	<i>organisatie</i>	<i>functie</i>
Michiel	Pouwels	CUMELA Nederland	Directeur belangenbehartiging
Egbert	Rozen	VHG	Directeur Branchevereniging
Jan Herman	Meijer	Dutch School of landscape Architecture	Directeur
Titia	Wolterbeek	De Vlinderstichting	Directeur
Ben	Moonen	Branchevereniging Sport en Cultuurtechniek	Directeur
Hank	Bartelink	Landschapsbeheer Nederland	Directeur
Theo	Verstrael	SOVON	Directeur
Hank	Bartelink	De12Landschappen	Directeur
Silvo	Thijssen	Staatsbosbeheer	Directeur

Onderwijs			
<i>voornaam</i>	<i>achternaam</i>	<i>organisatie</i>	<i>functie</i>
Frida	Hengeveld	De Groene Welle	Voorzitter CvB
Ans	Christophe	Citaverde College	Lid CvB
Ton	Stierhout	Nordwin College	Voorzitter CvB
Rien	van Tilburg	Clusius College	Voorzitter CvB
Joep	Houterman	Aeres Groep	Vice voorzitter CvB
Diane	Keizer-Mastenbroek	Hogeschool VHL	Lid CvB
Gerard	van Oosten	Inholland	directeur. Domein Agri, Food & Life Science
Frederike	Praasterink	Hogeschool HAS	Lid CvB



Projectparticipanten (peildatum augustus 2015):

- Gemeente Nieuwkoop
 - Stichting Groene Hart
 - Hogeschool Inholland DT&G (groen en grijs onderwijs) Natuurmonumenten
 - Stichting Landschapsbeheer Gelderland
 - Landschap Erfgoed Utrecht
 - VBNE
 - Natuurmonumenten
 - Vereniging voor particuliere landgoed eigenaren
 - Landschap Overijssel
 - de Koppel
 - Gemeente Hardenberg
 - AOC Oost
 - Stichting Vitaal Platteland
 - Waterschap Vechtstromen
 - Friese Milieufederatie
 - Kening fan 'e Greide
 - Noardelike Fryske Wâlden
 - De collectieven in Limburg
 - Boeren met Natuur
 - Plattelandscoöperatie Peel en Maas
 - Bosgroep Zuid-Nederland
 - Landschap Horst aan de Maas
 - De Vlinderstichting
 - Limburgse Federatie Particulier Grondbezit (VBNE lid)
 - HAS Venlo
 - Hog. VHL, Lectoraat Bijengezondheid
 - Plattelandscoöperatie Peel en Maas
 - Imkervereniging Horst e.o.
 - Beroepsimker Schrage
 - ABC Bestuiving
 - Beroepsimkerij Akkies Tuin
 - Stichting Landschap Horst aan de Maas
 - Mertens B.V.
 - Toverland recreatiepark
 - BTL Nederland
 - Food4bees
 - Gemeente Oost-Stellingwerf
 - Ecostyle
 - Friesland College
 - Nationaal Landschap Zuid Limburg
 - CIV Melkveehouderij/Akkerbouw
 - CoE Agro-dier/Open Teelten
 - PPS Multifunctionele Landbouw
 - SCAN (Stichting Collectieven Agrarisch Natuurbeheer) Duurzame Zuivelketen (DZK)/LTO
 - Nederlandse Zuivelorganisatie (NZO).
-



BIJLAGE B – OVERZICHT PROJECTEN VAN HET KENNISCENTRUM NATUUR & LEEFOMGEVING.

Onderstaand overzicht geeft de stand van zaken met betrekking tot de projecten weer. Onderstaande projecten zijn goedgekeurd en staan in de startblokken om te beginnen. De projectplannen liggen klaar met ondertekende samenwerkingsovereenkomsten en toezeggingen.

partners	naam project	inhoud/doel	looptijd	totaal	onderwijs	subsidies	werkveld	EZ KNL	aanvrager
totaal definitief 28 augustus 2015				1.535.234	313.194	39.352	503.648	679.000	
regionale netwerken, meeting points									
Partners: <ul style="list-style-type: none"> • Bosgroep Zuid-Limburg • Boeren met Natuur • Plattelandscoöperatie Peel en Maas • Nationaal Landschap Zuid Limburg • Landschap Horst aan de Maas • De Vlinderstichting • Limburgse Federatie particulier Grondbezit 	Netwerk Natuur- en leefomgeving Limburg (meetingpoint)	Dit project richt zich met name op de grote behoefte bij de uitvoerders met name bij de agrariërs om kennis te genereren over de leefgebiedsbenadering en ecologie van de prioritaire soorten uit hun omgeving.	01-09-2015 tot 01-09-2017	40.280	2.760		17.520	20.000	Citaverde College
Landschap Overijssel, de Koppel, Gemeente Hardenberg, De Groene Welle. Eventueel Hogeschool Larenstein en AOC Oost en Stichting Vitaal Platteland.	GroenBlauwe Netwerk Oost	<p>De samenwerkende partijen willen een open netwerk vormen. NETWERK te lezen in de dubbele betekenis: De infra structuur van Land en Water Samenwerkende organisaties en dus mensen.</p> <p>Het doel van het netwerk is: Kennis valorisatie, onderzoek en nieuwe kennisontwikkeling organiseren, bestaande relevante kennis beschikbaar maken en er komen activiteiten gericht op professionalisering van medewerkers en burgers. De kennis wordt opgenomen in de onderwijs programma's.</p> <p>Het netwerk werkt als katalysator (kennisverbinding) voor nieuwe ontwikkelingen in Oost Nederland. Initiatieven worden tot uitvoering gebracht als kennisvoorbeeld in en buiten de regio.</p> <p>Het netwerk heeft een verbindende functie tussen de verschillende doelgroepen.</p>	01-09-2015 tot 01-09-2017	44.080	8.040		15.040	21.000	AOC De Groene Welle
Gemeente Oost-Stellingwerf Ecostyle VHL Friesland College, Nordwin College	Ecommunitypark, netwerk ZO Fryslân (meetingpoint)	Bovengenoemde onderwijsinstellingen ontwikkelen samen met gemeenten, waterschap, provincie en het bedrijfsleven een meetingpoint van waaruit studenten van meerdere opleidingsinstellingen onderzoek kunnen verrichten, authentieke opdrachten	01-09-2015 tot 01-09-2017	40.280	10.140		10.140	20.000	Nordwin College

partners	naam project	inhoud/doel	looptijd	totaal	onderwijs subsidies	werkveld	EZ KNL	aanvrager
		vanuit de regio kunnen uitvoeren en aandacht is voor Leven Lang Leren. De regiomakelaar schakelt naar het onderwijs en groepen studenten (van één opleiding, van meerdere opleidingen; van één niveau, van meerdere niveaus; kortdurend, langdurend) volgen via het model reguleren onderwijs in de regio.						
Ontwikkeling naar een duurzame stad								
Gemeente Amersfoort, gemeente Tilburg, gemeente Den Bosch en gemeente Zundert, HAS Hogeschool	Community of Practise "waardering groen openbare ruimte"	Uitdaging: Zoeken naar manieren om met werkveld kennis binnen en buiten de HAS te ontwikkelen en te verspreiden. Hoe zetten wij onze positie in het netwerk, tussen partijen en met kennis over kennisontwikkeling en verspreiding in zodat het werkveld en onze studenten hiervan profiteert?	01-02-2015 tot 01-11-2015	90.800	20.000	30.800	40.000	HAS Hogeschool
Gemeente Nieuwkoop Stichting Groene Hart Overige partijen Hogeschool Inholland Groen Hogeschool Inholland DT&G (groen en grijs onderwijs)	Groene Hart Academie	De Groene Hart Academie is de plaats waar de actuele regionale kennisvraagstukken met betrekking tot de thema's van het Kenniscentrum Natuur en Leefomgeving samenkomen in onderwijs (groen en grijs), onderzoek plaatsvindt, kennisdeling plaatsvindt en mensen rondom vraagstukken verbonden worden.	01-09-2015 tot 31-08-2017	244.300	53.650	68.500	122.150	Hogeschool Inholland Delft
Ontwikkeling naar maatschappelijk natuurbeheer								
Natuurmonumenten en Hogeschool VHL	Evaluatie participatieprojecten Natuurmonumenten	Voor de verdere ontwikkeling van het Nieuwe Natuurmonumenten is het van wezenlijk belang beter te begrijpen wat de succes en faalfactoren van de communities van NM zijn. Doelstelling van dit project is op basis van deze succes- en faalfactoren handvatten te geven voor de verdere ontwikkeling van de communities én om handvatten te geven om deze ontwikkeling in het werkveld beter in het onderwijs te kunnen integreren.	01-09-2015 tot 01-07-2017	100.000	25.000	25.000	50.000	VHL
Stichting Landschapsbeheer Gelderland, Landschap Erfgoed Utrecht, Hogeschool VHL, Groenhorst	Evaluatie vrijwilligersprojecten Stichting Landschapsbeheer Gelderland	Het evalueren van de (landschappelijk, ecologische, sociale en economische) waarde van het werk van de vrijwilligersgroepen van Stichting Landschapsbeheer Gelderland.	01-06-2015 tot 31-12-2016	100.000	25.000	25.000	50.000	VHL
Gemeente Rucphen, Staatsbosbeheer, Natuurmonumenten, Stille Wille Brabant, Stichting Roois Landschap, Streekrekening Het Groene Woud, HAS Hogeschool	Community of Practise "verwaarden landschap"	Uitdaging: Zoeken naar manieren om met werkveld kennis binnen en buiten de HAS te ontwikkelen en te verspreiden. Hoe zetten wij onze positie in het netwerk, tussen partijen en met kennis over kennisontwikkeling en verspreiding in zodat het werkveld en onze studenten hiervan profiteert?	01-02-2015 tot 01-11-2015	46.100		23.100	23.000	HAS Hogeschool
VBNE, Natuurmonumenten, particuliere landgoed eigenaren, Hogeschool VHL	Nieuwe verdienmodellen in natuurbeheer	Doel van het onderzoek is eigenaren en beheerders praktische handvatten aan te bieden om de bedrijfsresultaten te verbeteren.	01-96-2015 tot 1-09-2017	100.000	25.000	25.000	50.000	VHL

partners	naam project	inhoud/doel	looptijd	totaal	onderwijs subsidies	werkveld	EZ KNL	aanvrager
Natuurmonumenten, Hogeschool VHL	Ontwikkeling cursus recreatie voor natuurbeheerders van natuurmonumenten	Het ontwikkelen van onderwijsmateriaal met kennis op het gebied van recreatie voor natuurbeheerders.	01-05-2015 tot 31-12-2015	30.000	7.500	7.500	15.000	VHL
Het Kenniscentrum Natuur en leefomgeving (i.o.) is hoofdaanvrager. De CIV Melkveehouderij/Akkerbouw en CoE Agro-dier/Open Teelten zijn mede aanvrager. PPS Multifunctionele Landbouw (hierin participeren LTO Noord, LLTB, ZLTO, Federatie Zorglandbouw, Vereniging Agrarische Kinderopvang, Agrarisch en Particulier Natuur en Landschapsbeheer, Streekproducten LTO Nederland, Vekabo, Platform Boerderij educatie), SCAN (Stichting Collectieven Agrarisch Natuurbeheer), Duurzame Zuivelketen (DZK)/LTO en de Nederlandse Zuivelorganisatie (NZO).	Omgevingsgericht agrarisch ondernemen met natuur en landschap	Dit BOGO project heeft als doel bij DLO ontwikkelde kennis over 'Groen ondernemen met natuur en landschap in de agrarische sector' door te stromen naar het groen onderwijs. Het gaat hierbij om: : 1) de sociaal economische betekenis van natuur en landschapsbeheer voor de bedrijfsvoering van agrarische ondernemers 2) en concrete mogelijkheden / strategieën om de bedrijfsvoering via natuur en landschapsbeheer te verbeteren.	01-01-2016 tot 31-12-2016	39.352	39.352			Wagening en UR Livestock Research
Nordwin College Hog. VHL, Lectoraat Bijgezondheid Plattelandscooperatie Peel en Maas De Vlinderstichting Imkervereniging Horst e.o. Beroepsimker Schrage ABC Bestuiving Beroepsimkerij Akkies Tuin Stichting Landschap Horst aan de Maas Mertens B.V. Toverland recreatiepark BTL Nederland Food4bees	Samen voor de bijen	Doel van het project is nieuwe en bestaande kennis te ontsluiten en verspreiden om zo praktisch toepasbare maatregelen te bevorderen. Deze maatregelen zorgen voor een gunstige invloed op de versterking van de biodiversiteit en op de leefomgeving van bestuivers en bijen in het bijzonder.	01-05-2015 tot 01-05-2017	192.382	41.300	80.132	70.950	Citaverde College
gezamenlijk project rond lectoraat Natuurbeheer, natuurinclusieve landbouw								
Nordwin College/VHL/Friese Milieufederatie/Kening fan 'e Greide/Noardelike Fryske Wâlden en andere collectieven	Deelproject 1: Weidevogels en natuurinclusieve landbouw	Borging van een effectieve ontwikkeling van kennis, innovatie en experimenteeruimte binnen de natuur-inclusieve landbouw. Om daarmee vragen over verdienmodellen, financiering, afzet en ketensamenwerking te kunnen beantwoorden. Doel is een reëel perspectief te bieden voor (toekomstige) veehouders, waarbij ook de rol van studenten duidelijk is. Binnen dit project wordt lesmateriaal ontwikkeld op meerdere niveaus waarbij studenten samen met melkveeouders projecten kunnen uitvoeren en begeleiden. Toegewerkt	01-09-2015 tot 01-09-2018	103.100	26.204	25.896	51.000	Nordwin College

partners	naam project	inhoud/doel	looptijd	totaal	onderwijs subsidies	werkveld	EZ KNL	aanvrager
		wordt naar een keuzedeel in het MBO.						
St. Vitaal Platteland, gemeente Hardenberg, Landschap Overijssel, waterschap vechtstromen, AOC de Groene Welle,, VHL, AOC Oost pm	Deelproject 2: Boeren zorgen natuurlijk voor schoon water	Met behulp van drie situaties die door onderzoek/ inzet van studenten uitgewerkt worden en zo casuïstiek te ontwikkelen dat als laagdrempelig voorbeeld en inspiratie voor anderen kan dienen. Hierbij is het expliciet in beeld brengen wat de economische motieven en factoren zijn die leiden tot specifieke verdienmodellen het eerste doel. Doel daarnaast is studenten en mensen uit het veld bewust te maken van de mogelijkheden die natuur biedt in relatie tot agrarische activiteiten. Gekoppeld aan ondernemerschap door met verdienmodellen te werken. Ook als de casuïstiek laat zien dat er geen sprake is van een positief resultaat in economische zin is het een leerervaring..	01-09-2015 tot 01-09-2016	36.000	9.380	8.620	18.000	AOC De Groene Welle
De collectieven in Limburg: Boeren met Natuur Plattelandscoöperatie Peel en Maas Bosgroep Zuid-Nederland Landschap Horst aan de Maas De Vlinderstichting Limburgse Federatie Particulier Grondbezit (VBNE lid) VHL HAS Venlo	Deelproject 3: Maatschappelijk natuurbeheer	Kennis, kunde en inzicht in agrarisch natuurbeheer verhogen, zodat er een aanwijsbare verbetering zichtbaar wordt van de effectiviteit en efficiency van het agrarisch natuurbeheer.	01-05-2015 tot 30-06-2017	243.900	54.600	101.400	87.900	Citaverde
Integrale gebiedsontwikkeling en nieuwe functiecombinaties:								
Provincie Noord-Brabant, Stichting Heg&Landschap, Nature Assisted Health Foundation, e.a., HAS Hogeschool	Provinciale kennisagenda Natuur en Samenleving	Als doel is gesteld om aan de hand van een kennisagenda voor 2015, invulling te geven aan kennisontwikkeling op de volgende vijf thema's: <ul style="list-style-type: none"> • groen en gezondheid • groen ondernemerschap • circulaire economie • groen en leisure • groene stad (stadslandbouw) Naast de hoofddoelstelling is ook als doel gesteld om binnen deze thema's actuele kennisvragen voor de komende vier jaar te genereren.	01-01-2015 tot 01-03-2016	84.660	4.620	40.000	40.000	HAS Hogeschool
partners	naam project	inhoud/doel	looptijd	totaal	onderwijs subsidies	werkveld	EZ KNL	aanvrager

Onderstaande projecten moeten nog geformaliseerd worden en zijn nog in ontwikkeling

Stand van zaken 28 augustus 2015 653.256 200.806 37.500 203.260 211.690

regionale netwerken, meeting points

Gemeente Rheden Gemeente Arnhem Waterschap Rijn IJssel	GroenBlauw Netwerk Veluwezoom (Bovengenoemde onderwijsinstellingen ontwikkelen samen met gemeenten, waterschap, provincie en bedrijfsleven	01-09-2015 tot 01-09-2017	46.120	17.080	9.040	20.000	Groenhors t
---	---------------------------------	---	---------------------------	--------	--------	-------	--------	-------------

partners	naam project	inhoud/doel	looptijd	totaal	onderwijs subsidies	werkveld	EZ KNL	aanvrager	
Partners 'Groene Vallei Veluwezoom VHL Helicon ROC A12 Groenhorst	Meetingpoint)	een meetingpoint van waaruit studenten van meerdere opleidingsinstituten met ondernemers en opdrachtgevers vanuit de overheden ontwikkelingsopdrachten uitvoeren en gezamenlijk leren met beroepsbeoefenaars.							
Greenpoort NHN, ROC KOP van Noord-Holland, KWP NHN, Ontwikkelingsbedrijf NHN, Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier, Rijkswaterstaat, NIOZ, PWN, Recreatie Noord-Holland, Staatsbosbeheer, Gemeente Hoorn, Gemeente Den Helder, Gemeente Alkmaar, Provincie Noord-Holland JohnKoomen Hoveniers B.V., Dobra, Cultuur Compagnie, Kennemer Duincampings, Museum Broekerweiling, , CAH Vilentum, in Holland.	N&L Kennisplein Noord-Holland Noord (Meetingpoint)	Trefpunt/netwerk in de regio NHN voor de sector N&L. Kernwoorden: het presenteren van de sector, onderzoek, reguleren, authentieke projecten, marketing & communicatie, stage, BPV, AD trajecten, ondernemend handelen, opleidingen, cursussen, symposia, advies Het netwerk zal een streekagenda vast stellen voor de aankomende jaren gericht op de thema's transitie naar een duurzame stad, transitie naar maatschappelijk natuurbeheer en gebiedsontwikkeling & nieuwe functie-combinaties.	01-09-2015 tot 01-09-2017	40.000	7.500	12.500	20.000	Clusius College	
Ontwikkeling naar een duurzame stad									
VHG Leven op Daken Van de Bunt Groenhorst College Almere Groenhorst College Velp	Waarde van groen in de stad ; groene daken	Doel is kennis te verwerven – en toepasbaar te maken voor het onderwijs – van de waarde van groene daken en groene gevels. Daartoe wordt literatuur- en praktijkonderzoek gedaan naar: <ul style="list-style-type: none"> de bijdrage aan de biodiversiteit in de stad de bijdrage aan het waterbufferend vermogen op die locatie de bijdrage aan de gezondheid en het welzijn van mensen in de stad de bijdrage aan de fijnstof binding de bijdrage aan klimaatbufferend vermogen voor de gebouwen De kennis wordt gepubliceerd in de vorm van een boek en toepasbaar gemaakt voor het onderwijs in de vorm van onderwijsmateriaal Groene Daken	01-09-2015 tot 01-09-2017					CAH Vilentum	
CAH Vilentum overige partners nog in onderzoek	Levende tuinen in de openbare ruimte	Het doel is dus tweeledig: het verder ontwikkelen en implementeren van een didactiek die bijdraagt aan innovatie in de beroepspraktijk en aan een innovatieve houding van studenten en docenten, en het verankeren hiervan in het onderwijs door middel van gedocumenteerde 'best practices en casusmateriaal'. Hierbij wordt de methodiek van de kenniswerkplaatsen gebruikt om de kwaliteit van de praktijkcomponent van het onderwijs te verbeteren (van 'gratis handjes' naar leerontwerp). Studenten en docenten vinden effectieve wijzen van omgaan met de	1-10-2015 tot 30-09-2018	457.136	156.226	37.500	121.720	141.690	CAH Vilentum

partners	naam project	inhoud/doel	looptijd	totaal	onderwijs subsidies	werkveld	EZ KNL	aanvrager
		<p>verschillende actoren in de groene stedelijke omgeving, ondersteunen hen in het verbeteren van ecologie en leefklimaat en dragen bij aan het versterken van sociale verbanden.</p> <p>Voor ontwerp in de stedelijke omgeving wordt aangesloten bij creatieve ontwikkeling en een verband gelegd met het kunstonderwijs.</p> <p>Een neven doel is het versterken van de samenwerking bedrijfsleven, overheden en onderwijs in het verbeteren van de groene omgeving in de stad.</p>						
Diverse stadsecologen (huidige contacten CAH Vilentum) VHG Gemeente Dronten Gemeente Almere Staatsbosbeheer Groenhorstcollege Velp	Stadsecologie – kennisuitwisseling over stedelijke natuur	Het project kent meerdere doelen. 1. Kennisuitwisseling tussen stadsecologen onderling en het onderwijs. à er is veel aandacht voor stedelijke natuur, natuur stopt immers niet bij de stadsgrens. Maar er is geen onderling netwerk van gemeentelijke medewerkers die zich hiermee bezig houden, CAH Vilentum heeft uit informatieronde geconcludeerd dat die behoefte er wel is. 2. Identificatie van kennis in het netwerk die ook relevant is voor de toekomstige beroepspraktijk à verzamelen en toepasbaar maken van die kennis voor MBO en HBO onderwijs 3. Identificatie van kennisvragen à waar is behoefte aan, welke kennisvraagstukken zijn er in de praktijk die vragen om bundeling van onderzoekskrachten. 4. Reflectie van de onderzoeksvragen met het resultaat van de studie van de VNG. 5. Realiseren van een onderzoeks- en onderwijsagenda.	01-09-2015 tot 01-09-2016					CAH Vilentum
VHG Leven op Daken Van de Bunt Groenhorst College Almere Groenhorst College Velp	Waarde van groen in de stad ; groene daken	Doel is kennis te verwerven – en toepasbaar te maken voor het onderwijs – van de waarde van groene daken en groene gevels. Daartoe wordt literatuur- en praktijkonderzoek gedaan naar: <ul style="list-style-type: none"> • de bijdrage aan de biodiversiteit in de stad • de bijdrage aan het waterbufferend vermogen op die locatie • de bijdrage aan de gezondheid en het welzijn van mensen in de stad • de bijdrage aan de fijnstof binding • de bijdrage aan klimaatbufferend vermogen voor de gebouwen De kennis wordt gepubliceerd in de vorm van een boek en toepasbaar gemaakt voor het onderwijs in de vorm van onderwijsmateriaal Groene Daken	01-09-2015 tot 01-09-2017					CAH Vilentum
AOC de Groene Welle,	Het dak op!	Het toekomstbeeld is een	01-09-2015	110.000	20.000	60.000	30.000	AOC De

partners	naam project	inhoud/doel	looptijd	totaal	onderwijs subsidies	werkveld	EZ KNL	aanvrager
Gemeente Zwolle, 3 Dimensies (adviesbureau), AM (gebieds- en vastgoedontwikkelaar, onderdeel van Koninklijke BAM groep), Provincie Overijssel, Stichting Natuur en Milieu Overijssel, Vitens (drinkwaterbedrijf), Waterschap Groot Salland, Atelier Groenblauw (onderzoeks-, ontwerp- en adviesbureau), Vereniging voor hoveniers en groenvoorziening (VHG)		publiektoegankelijk dak voor bewustwording alsmede het verticaal tuinieren. Zichtbaar gebruik van m2 dakoppervlakte in een stadse omgeving. Productie van groente en van dierlijke producten, bijteelt, groenaanplant, waterberging en vormen van energieopwekking zijn zowel in de onderzoeksfase als ook uitvoeringsfase zichtbaar. Tevens wordt hergebruik van afvalwater meegenomen. De school anno 2015 als Kenniscentrum voor groen in de stad. Streven is om in voorjaar 2016 tot inrichting te komen van de 1ste vleugel van het gebouw van De Groene Welle, locatie Zwolle (mogelijk gevolgd door uitbreiding).	tot 01-09-2017					Groene Welle
Ontwikkeling naar maatschappelijk natuurbeheer								
Groenhorst CAH Vilentum, ROC Flevoland HAFLOC Omgevingsdienst Zuiderzeeland Gemeente Almere Gemeente Amsterdam Waternet Rijkswaterstaat Stichting Stad en Natuur Flevolandschap	Milieu onderzoeker en inspecteur	Ontwikkelen van onderwijs voor de opleiding: Milieu inspecteur. Met een doorlopende leerlijn naar het ROC en het HBO (CAH en HAFLOC).						Groenhorst
Hogeschool VHL, Stichting Crossbill Guides, Stichting transitieteam	Voor de Wolven	Voor de Wolven is een serie bijeenkomsten waarin natuurexperts uit "de groene driehoek" (Nijmegen-Wageningen-Velp) in gesprek gaan over met een breed publiek van geïnteresseerden en belanghebbenden over groene thema's die leven bij een groot publiek	01-08-2015 tot 01-09-2016	24.000	6.000	6.000	12.000	VHL
Integrale gebiedsontwikkeling en nieuwe functiecombinaties:								
Provincie Noord-Brabant, RIVM, GGD, AVANS Hogeschool, InHolland, HAS Hogeschool	Bachelor of Masterclass gezonde leefomgeving	In de praktijk ontwikkelde kennis over het inzetten van het thema gezondheid in gebiedsgericht werken en de atlasen leefomgeving, verwerken in lesmateriaal om studenten deze innovaties in streekontwikkeling mee te geven. Betrokkenheid vergroten van werkveldpartijen bij het onderwijs door ze actief in te zetten in de ontwikkeling van deze onderwijsmodule.	01-09-2015 tot 31-12-2015	83.500	20.280	10.000	41.750	HAS Hogeschool



BIJLAGE C - BEOORDELINGSCRITERIA PROJECTEN KENNISCENTRUM NATUUR & LEEFOMGEVING

BEOORDELINGSCRITERIA

Alleen projecten die rechtstreeks bijdragen aan de missie en passen binnen de visie van het Kenniscentrum Natuur & Leefomgeving vallen worden beoordeeld.

Om dit te realiseren wordt er in publiek privaat samenwerkingsverband verschillende typen projecten uitgevoerd, met een accent op één of meer van de volgende activiteiten:

- **Onderwijs:** activiteiten gericht op onderwijsinnovatie, versterking inbreng werkveld in onderwijs, praktijkgericht onderzoek en projecten in onderwijs integreren, ontwikkelen van masterclasses en cursorisch onderwijs, keuzedelen, professionalisering docenten, verbeteren aansluiting vmbo-mbo-hbo-wo en verhoging van de instroom.
- **Onderzoek:** activiteiten gericht op innovaties en versnellen kennisontwikkeling door toegepast onderzoek in directe samenwerking met sectorpartijen en het versterken van de internationale component met focus op de onderzoeksthema's:
 - Transitie naar een duurzame stad
 - Transitie naar maatschappelijk natuurbeheer
 - Integrale gebiedsontwikkeling en nieuwe functiecombinaties
- **Valorisatie:** activiteiten gericht op het vergaren, ontsluiten, uitwisselen en concreet toepassen van nieuwe kennis, het ontwikkelen van nieuwe bedrijvigheid en het binden van afgestudeerden aan de sector

Knock-out criteria

Indien er voor één van de vier knock-out clusters alle vragen (dat zijn er steeds 2 en bij één cluster zijn dat 3 vragen) met nee worden beantwoord, wordt het projectvoorstel verder niet in behandeling genomen:

Cluster Projectkwaliteit

Het project heeft een gekwalificeerde projectleider	Ja/nee
Het projectvoorstel is concreet en volgens format uitgewerkt met een oplegger	Ja/nee

Cluster Externe betrokkenheid

Het project beantwoordt een vraag van overheid of bedrijfsleven	Ja/nee
---	--------

Bij het project is sprake van externe publieke of private betrokkenheid	Ja/nee
---	--------

Cluster Missie

Het project draagt bij aan één van de onderzoeksthema's	Ja/nee
Het project draagt bij aan een onderwijsverbetering binnen de thema's	Ja/nee
Het project draagt bij aan valorisatie binnen de thema's	Ja/nee

Cluster betrokkenheid onderwijsinstellingen

Minimaal één van de hogescholen of AOC's die deelnemen aan het Kenniscentrum Natuur & Leefomgeving is betrokken bij het project	Ja/nee
Het project maakt gebruik van de inzet van studenten.	Ja/nee

Prioriteitstelling

Voor projecten die de knock-out toets hebben doorstaan en waarvan de budgetaanvraag voor matching door het Kenniscentrum hoger is dan de beschikbare middelen, kan een score worden bepaald op basis van de hierna aangegeven beoordelingscriteria.

De score van de projecten wordt door de programmamanager van het Kenniscentrum opgesteld en als advies aan de Stuurgroep aangeboden. De stuurgroep beoordeelt op basis van de scores de projecten en keurt goed.

Naast de individuele kwaliteit van het project zal voor de omvang van een mogelijk matchingsbijdrage vanuit het Kenniscentrum ook de toetsing aan de totale financiële kaders voor het Kenniscentrum Natuur & Leefomgeving moeten worden meegenomen. Dit om te voorkomen dat één enkel groot project een te groot beslag legt op de middelen van het Kenniscentrum. Ieder project kent een cofinanciering van 50%. Deze kan bestaan uit 25% van het onderwijs en 25% van de werkveldpartijen/overheden. De verhouding mag ook binnen de 50% fluctueren mits de minimale bijdrage van het werkveld 25% bedraagt.



Beoordelingscriteria	Punten
	Max 100

Betrokkenheid onderwijsinstellingen

Twee onderwijsinstellingen zijn bij het project betrokken	3
Drie of meer onderwijsinstellingen zijn bij het project betrokken	5

Betrokkenheid werkveld partijen

Bij het project is één werkveld partij betrokken	4
Bij het project zijn twee werkveld partijen betrokken	8
Bij het project zijn drie of meer werkveld partijen betrokken	10

Betrokkenheid studenten

Er zijn geen studenten betrokken bij het project	0
Er is een enkele student betrokken bij het project	2
Er zijn meerdere studenten betrokken bij het project	5

Betrokkenheid docenten

Er zijn geen docenten betrokken bij het project	0
Er is een enkele docent betrokken bij het project	2
Er zijn meerdere docenten betrokken bij het project	5

Bijdrage aan onderzoek

Het project draagt bij aan één van de thema's van onderzoek	7
Het project draagt bij aan meerdere hoofdthema's van onderzoek	10

Bijdrage aan onderwijs

Het project draagt bij aan kwaliteitsverhoging van bestaande curricula	5
Het project draagt bij aan nieuwe onderwijs, keuzedelen, methodes en programma's	5
Het project draagt bij aan zowel bestaande als nieuwe opleidingen	5

Bijdrage aan valorisatie

Het project draagt bij aan disseminatie van nieuwe kennis binnen de sector	5
--	---

Bijdrage aan Kenniscentrum

Het project levert een bijdrage aan het collectief van het Kenniscentrum in nationaal perspectief	5
Het project draagt ook bij aan versterking van de internationale component van het Kenniscentrum	10

Bijdrage aan HCA Natuur & Leefomgeving

Het project draagt bij aan het ondernemerschap in de sector	5
Het project draagt bij aan de integrale benadering van natuurbeheer en gebiedsontwikkeling	5
Het project draagt bij aan het omgevingsbewustzijn van de sector	5

Afhankelijkheid van matching

Het project vraagt een bijdrage van het Kenniscentrum van meer dan 40% van de totale kosten	5
Het project vraagt een bijdrage van het Kenniscentrum van meer dan 20% en minder dan 40%	10
Het project vraagt een bijdrage van het Kenniscentrum van minder dan 20%	15

Commitment van partijen

Het commitment van partijen is vastgelegd in een intentieverklaring	5
Het commitment van de partijen is hard en contractueel vastgelegd	10

Kans op structurele inbedding



Het project heeft een zekere kans op structurele inbedding na de projectperiode	2
Het project heeft een vrij grote kans op structurele inbedding na de projectperiode	5



BIJLAGE D – ARBEIDSMARKTANALYSE

De centrale opgave bij een HCA Natuur & Leefomgeving is om het reflecterend en lerend vermogen van alle partijen in het werkveld Natuur & Leefomgeving de eigen kennis te vergroten, te delen en te verspreiden. Hetzelfde geldt voor andere werkvelden waar natuur kan bijdragen aan nieuwe inzichten en een nieuw perspectief. Een continue en constante verkenning, verbinding en dialoog met andere relevante partijen in de samenleving zal op gang komen. De huidige en toekomstige werknemers in het veld Natuur & Leefomgeving zetten daarbij competenties in die anders zijn dan tot nu toe werd gevraagd.

Een kerncompetentie is nu al en is zeker in de toekomst om de verbinding te leggen tussen Natuur & Leefomgeving met andere sectoren zoals gezondheid, sport en recreatie, energie, landbouw, bouw. De verbinding met productontwerp en productie is te vinden in natuur als inspiratiebron voor concepten waarin efficiëntie en circulatie centraal staan.

Diverse onderwijsinstellingen hebben de veranderingen die er in het werkveld optreden gesignaleerd en al deels gevolgd. Verbeterslagen op alle niveaus zijn echter nog nodig om werkers van de toekomst af te leveren. Onderwijs zal meer praktijkgericht moeten worden, meer maatschappij, economie en ecologie als basis moeten hebben en daardoor minder versnipperde resultaten gaan opleveren. In het onderwijs moet de ontwikkeling van ondernemerschap en omgevingsbewustzijn een centrale plaats innemen.

Bovenstaande opgaven en ontwikkelingen in ogenschouw nemend, zien we een toenemend belang van een goede verbinding tussen het werkveld in Natuur & Leefomgeving met andere sectoren en met het onderwijs. Een centrale regie om inefficiëntie en langs elkaar heen werken tot een minimum te beperken is onmisbaar om de nodige veranderingen te realiseren. Een Human Capital Agenda biedt hierbij een gezamenlijke werkagenda

Domein Natuur & Leefomgeving heeft binnen het mbo betrekking op de volgende drie branches:

- *Groen, grond & infra (loonwerk)*: bestaat uit bedrijven die actief zijn op het gebied van agrarisch loonwerk, cultuurtechniek en grondwerk voor de infrastructuur.
- *Hovenier/groenvoorziening*: hoveniersbedrijven zijn actief in het ontwerp, de aanleg en het onderhoud van particuliere tuinen. Groenvoorzienersbedrijven richten zich op de aanleg en het onderhoud van het groen in de openbare ruimte (bomen, parken, plantsoenen en bermen) en groene daken en gevels. Daarnaast zijn er binnen deze sector ook bedrijven gespecialiseerd in het plaatsen en onderhouden van interieurbeplanting.
- *Bos- en natuurbeheer*: bestaat uit bedrijven actief in de bosbouw, de exploitatie van bossen en de dienstverlening voor bosbouw en natuurbeheer.



Domein Natuur & Leefomgeving heeft betrekking op de volgende hbo-opleidingen:

- Plattelandsvernieuwing = Bos- en Natuurbeheer en Tuin- en Landschapsinrichting
- Landscape and Environment Management - Urban Design

ONTWIKKELINGEN VAN DE ARBEIDSMARKT BINNEN HET DOMEIN NATUUR & LEEFOMGEVING

Aantal werknemers (alle opleidingsniveaus)	2013
Groen, grond & infra	40.926
Hoveniers/groenvoorziening	26.247
Bos- en natuurbeheer	3.175
Totaal	70.348

Groen, grond & infra behoort tot de grotere branches in de groene sector. Bos- en Natuurbeheer is een van de kleinste branches in de groene sector. In totaal gaat het om ruim 70.000 werknemers.

Functieniveau	<mbo	mbo	hbo	wo
Groen, grond & infra	28%	70%	2%	0%
Hoveniers/groenvoorziening	20%	71%	9%	0%
Bos- en natuurbeheer	8%	39%	37%	16%
Gemiddeld	19%	60%	16%	5%

Het merendeel van de werknemers in de branches van Natuur & Leefomgeving heeft een mbo achtergrond. Het grootste percentage van de werknemers op mbo-niveau werkt bij groen, grond & infra of de branche hoveniers/groenvoorziening. hbo-niveau geeft een ander beeld: hier werkt de grote meerderheid binnen de branche bos- en natuurbeheer. Slechts een heel klein percentage (~1%) werkt binnen een van de andere twee branches.

Groei werknemers	2012	2013	groei	%
Groen, grond & infra	41.252	40.926	-326	-0,8
Hoveniers/groenvoorziening	26.149	26.247	98	0,4
Bos- en natuurbeheer	3.267	3.175	-92	-2,8



Groen, grond & infra

De groen, grond en infra-branche wordt gekenmerkt door een krimp in het aantal werkzame personen en een groei van het aantal vestigingen. Over de hele branche krimpt het aantal werkzame personen in 2013 met 1%. Het aantal vestigingen groeit met 1%. In de dienstverlening voor de akker- en/of tuinbouw neemt het aantal vestigingen licht toe (1%) en het aantal werkzame personen neemt licht af (-1%). In het grondverzet blijft het aantal werkzame personen nagenoeg gelijk en neemt het aantal vestigingen met 3% toe. Deze ontwikkeling wordt verklaard door een toenemend aantal zzp'ers in de branche.

Hoveniers/groenvoorziening

Het aantal werkzame personen en vestigingen in de landschapsverzorging stijgt in 2013, maar wel minder sterk dan afgelopen jaren. Het aantal werkzame personen blijft nagenoeg gelijk (+0,4%), het aantal vestigingen neemt met 3% toe. Deze toename duidt op een stijgend aantal zzp'ers in de branche.

Bos en natuurbeheer

In het bos- en natuurbeheer daalt in 2013 het aantal werkzame personen met 3% en blijft het aantal vestigingen nagenoeg gelijk. In alle groepen, uitgezonderd de dienstverlening voor de bosbouw, daalt het aantal werkzame personen tussen de 2% en 5%. In de bosbouw en exploitatie van de bosbouw daalt het aantal vestigingen met respectievelijk 3% en 4%. In de dienstverlening voor de bosbouw en in natuurbehoud stijgt het aantal vestigingen met respectievelijk 12% en 2%. In het natuurbehoud valt een schaalverkleining op, sinds 2011 zijn er ieder jaar minder werkzame personen per vestiging.

TRENDS PER BRANCHE

Groen, grond & infra

- Activiteiten breiden zich uit naar cultuurtechnisch werk in het openbaar groen, door het onderhoud van sport- en recreatierterreinen en/of het maaien van wegbermen.
- Watermanagement staat in Nederland hoog op de agenda en biedt mogelijkheden voor bedrijven in groen, grond en infra.
- Bedrijven in groen, grond en infra zien kansen om een rol als leverancier van biomassa op zich te nemen.
- De machines en werktuigen worden steeds groter, complexer, geavanceerder, technischer, specifiek en de computer gaat een steeds belangrijkere rol spelen in het geheel.

Hovenier/groenvoorziening

- Bezuinigingsmaatregelen vormen druk uit op investeringen in de publieke groene ruimte.



- De verwachting is dat de branche de aantrekkelijke bouwsector met enige vertraging zal volgen.
- Het belang van groen in en om de stad lijkt hoger op de politieke agenda te komen. Er is in toenemende mate aandacht voor de economische en maatschappelijke waarde die groen vertegenwoordigt.
- Het hebben van vakkennis gecombineerd met communicatieve vaardigheden wordt binnen de branche van hoveniers en groenvoorziening belangrijker.
- De instroom van jonge mensen blijft achter bij de behoefte van de branche van hoveniers en groenvoorziening.

Bos en natuurbeheer

- Toenemende vraag naar duurzame energie stimuleert groei van houtoogst in Nederland en biedt kansen voor werkgelegenheid.
- Als gevolg van teruglopende subsidies zoeken organisaties in het bos- en natuurbeheer naar secundaire inkomstenbronnen.
- Investerings in efficiënt bos- en natuurbeheer vergroten de vraag naar hogeropgeleiden in de sector.
- De werkzaamheden binnen bos- en natuurbeheer worden breder door een toenemende verbinding van bos en natuur met economie, gezondheid en recreatie.
- Vakmanschap gecombineerd met ondernemerschap wint aan belangstelling binnen het bos- en natuurbeheer.

INSTROOM, DOORSTROOM EN UITSTROOM IN HET DOMEIN NATUUR & LEEFOMGEVING

In het schooljaar 2013-2014 is het totaal aantal deelnemers in het mbo gedaald met 1% ten opzichte van 2012-2013 (28.085). In het groene mbo is een sterkere daling van 3.1% zichtbaar: van 28.977 naar 28.085 deelnemer. De daling is het grootst voor niveau 1 en 2. Op mbo niveau 4 is er sprake van een lichte stijging. De daling wordt veroorzaakt door en daling van het aantal bbl-deelnemers te gevolge van wijzigingen in de wet- en regelgeving. Het aantal bol-deelnemers stijgt met 2,5%. Deze daling is een voortzetting van de trend die vorig jaar is ingezet.

Totaal aantal deelnemers	2012/2013	2013/2014	verschil	%
Groen, grond & infra	1.265	1.327	62	4,9
Groen ruimte =	7.252	6.943	-309	-4,3
hoveniers/groenvoorziening/ bos- & natuurbeheer				
Totaal	8.517	8.270		

Het aantal mbo-deelnemers bij groen, grond & infra stijgt licht, maar schommelt de afgelopen jaren steeds rond de 1300. Het aantal deelnemers binnen groene ruimte is gedaald met ruim 300 deelnemers.

Instroom hbo	aantal
2012/2013	3.000
2013/2014	3.419
2014/2015	3.979

Het aantal studenten dat jaarlijks instroomt in groene opleidingen is de afgelopen vier jaar structureel gegroeid. De telling voor 2014-2015 loopt nog. Het merendeel (~71%) van de studenten is afkomstig van de havo. Daarna mbo (~15%), vwo (~9%) en overige (~1%). Het aantal studenten van de havo groeit in relatief opzicht al drie jaar. Bij de andere herkomsten is geen structurele trend zichtbaar. De instroomcijfers voor de opleidingen 'plattelandsontwikkeling' en 'Landscape & Environmental Management' zijn niet voor alle hao-instellingen beschikbaar en daarom niet apart opgenomen.

Doorstroom mbo	arbeidsmarkt	hbo	mbo	anders
Groen, grond & infra	74%	3%	23%	0%
Groen ruimte =	69%	7%	22%	2%

hoveniers/groenvoorziening/ bos&natuurbeheer

De meeste mbo-deelnemers stromen door naar de arbeidsmarkt. Dat geldt dan nog het meest voor bbl-deelnemers. Slechts een heel klein percentage stroomt door naar het hbo. Dat zijn bol-deelnemers op met name niveau 4.

Van de doorstromers van mbo groen naar hbo heeft in schooljaar 2012-2013 circa de helft gekozen voor een groene hbo-opleiding (sector landbouw en natuurlijke omgeving). Van alle mbo-instromers op het groen hbo in schooljaar 2013-2014 heeft 74% een groen mbo diploma.

Vanaf schooljaar 2015-2016 wijzigt de doorstroomregeling van het mbo naar hbo (zie: Kamerbrief OCW van 5 december 2013). Er worden vanaf dat moment nadere eisen aan de vooropleiding gesteld, er is dan geen sprake meer van direct toelatingsrecht. De consequenties die dit heeft voor gediplomeerden op het mbo groen zijn nog onduidelijk.

Bronnen

- Factsheet Brancheontwikkeling Bos- en natuurbeheer 2014 (Aequor)
- Factsheet Brancheontwikkeling Groen, grond & infra 2014 (Aequor)
- Factsheet Brancheontwikkeling Hovenier/groenvoorziening 2014 (Aequor)
- Factsheet Onderwijscijfers mbo Groen 2013-2014 (Aequor)



- Factsheet Doorstroom mbo 2012-2013 (Aequor)
- Meta-analyse van de Galan Groep ter onderbouwing AOC Sectorplan 2015-2020
- Meta-analyse van de Galan Groen ter onderbouwing Sectorplan HAO 2015-2020



BIJLAGE E – OVERZICHT CENTRES OF EXPERISE EN CENTRA VOOR INNOVATIEF VAKMANSCHAP IN DE GROENE SECTOR

CENTERS OF EXPERTISE:

De onderwijsinstellingen binnen het Hoger Agrarisch Onderwijs(HAO) hebben er in hun sectorplan 2011-2015 voor gekozen om versterking van hun kennispositie te realiseren door te focussen op gezamenlijke ontwikkeling van een aantal expertisethema's. Deze keuze is met name ontstaan vanuit de behoefte aan versterking van het praktijkgerichte, toegepaste onderzoek. De expertisethema's krijgen gestalte in zes Centers of Expertise, waarin intensieve publiek-private samenwerking wordt gecombineerd met hoogwaardig onderwijsaanbod en onderzoek. In deze centers werken alle HAO's samen.

Deze centers zijn:

1. CoE Food:
Penvoerder HAS Hogeschool.
Partners: Hogeschool VHL, Hogeschool Inholland, CAH Vilentum en Stoas Vilentum Hogeschool
2. CoE AgroDier:
Penvoerder Hogeschool VHL,
Partners: Hogeschool InHolland, HAS Hogeschool, CAH Vilentum, Stoas Vilentum Hogeschool
3. CoE GreenPorts:
Penvoerder HAS Hogeschool,
Partners: Hogeschool VHL, Hogeschool Inholland, CAH Vilentum en Stoas Vilentum Hogeschool.
4. CoE Open Teelten:
Penvoerder CAH Vilentum.
5. CoE Biobased Economy:
Penvoerder Wageningen UR
Partners: Hogeschool VHL, HAS Hogeschool, CAH Vilentum Hogeschool.

De expertisethema's van de centers zijn aanvullend aan elkaar en het Kenniscentrum Natuur & Leefomgeving neemt daarin zijn eigen positie in. Met alle centers is een inhoudelijke aansluiting te vinden. De trekkers van deze centers hebben een centraal overleg waar afstemming plaatsvindt. Daarnaast vindt er op bestuurlijk HAO overleg ook afstemming over de invulling van de centers plaats. Op deze wijze versterken de centers elkaar.

CENTRA VOOR INNOVATIEF VAKMANSCHAP:

Vanuit de gezamenlijke AOC's is een aantal Centra voor Innovatief Vakmanschap opgericht. Deze centra zijn opgebouwd in de structuur van een centrale regiegroep met daaronder een aantal landelijke meetingpoints. Meeting Points zijn regionale samenwerkingsverbanden tussen bedrijven, scholen en lokale overheden. Samen ontwikkelen zij topleeromgevingen, waarbij ze de expertise en de faciliteiten van het bedrijfsleven optimaal benutten. Het landelijke netwerk van Meeting Points ondersteunt de regio's, de verzamelt en borgt de best practices. Het resultaat: aansprekende en inspirerende trainingen voor medewerkers en studenten, waarbij bedrijven en scholen het beste inbrengen wat ze te bieden hebben.

Civ's waaraan groen onderwijs deelneemt:

1. CIV Tuinbouw & Uitgangsmaterialen
penvoerder Lentiz
Partners: Clusius College, De Groene Welle, Citaverde, Wellant college, Prinsentuin college, Edudelta onderwijsgroep, Hogeschool Inholland.
(Topsector Tuinbouw & Uitgangsmaterialen)
2. CIV Agri & Food
penvoerder Aeres groep
Partners: alle AOC's minus Lentiz en Groene Welle.
(Topsector Agri & Food)
3. CIV Water: initiatief van mbo life sciences, onderdeel van het Nordwin College en het Friesland College. Via Life sciences zijn de overige noordelijke AOC's van het 4GROEN-netwerk betrokken (Terra, Oost en Groene Welle).
(Topsector Water)
4. CIV Passie voor Biobased (penvoerder Markiezaat College): Prinsentuin College is partner
(Topsector Chemie)
5. CIV Energie – Eemsdelta (penvoerder Noorderpoort College): partner is het Energy College, een mbo-cluster binnen de Energy Academy Europe. Hierin werken Terra en Nordwin samen met roc's, bedrijven en overheden uit het noorden om jongeren in deze richting te scholen.
(Topsector Energie)

Tussen de centra en het Kenniscentrum voor Natuur & Leefomgeving bestaat geen overlap op inhoud; wel zijn er raakvlakken op welk gebied men samen kan werken. Met CIV biobased is inhoudelijk de aansluiting groter. De centra kunnen echter wel het een ander leren van elkaar leren wat betreft business/samenwerkingsmodellen, community building, regiomakelaarschap en ontwikkeling leermiddelen.

