



# KOPLOPER IN TRANSITIE

Meerjarenprogramma 2020-2023

## Voorwoord

Met dit Meerjarenprogramma 2020-2023 geeft de Natuur en Milieufederatie Groningen (NMG) richting aan voor het beleid en de programmering in de komende periode. Ook definiëren we enkele belangrijke uitgangspunten die ons doen en laten bepalen.

Het sleutelwoord in dit document is 'transitie': het duidt de transitie aan die wij in de samenleving willen bewerkstelligen, maar ook de transitie van de NMG: zowel in haar maatschappelijke context als in de wijze waarop ze is georganiseerd.

Dit document is tot stand gekomen na een uitvoerig proces met aangesloten organisaties, betrokken personen uit ons netwerk, stakeholders, samenwerkingspartners en enkele buitenstaanders.

Verder hebben zowel de medewerkers als de leden van de Raad van Toezicht en de Raad van Advies een inbreng kunnen geven. Uiteindelijk is dit document door de bestuurder opgesteld.

Er is binnen en buiten ons netwerk veel draagvlak voor de doelen die de Natuur en Milieufederatie Groningen de komende periode wil nastreven:

1. Het tegengaan van klimaatverandering en de gevolgen hiervan.
2. Het oplossen van de biodiversiteitscrisis.
3. Een circulair gebruik van grondstoffen.

Zorgvuldige landschappelijke inpassing is hierbij een belangrijke randvoorwaarde.

In dit Meerjarenprogramma staat beschreven wat we de komende jaren willen doen en bereiken. Hierbij zijn er accenten verlegd, soms omdat doelen gehaald zijn, maar soms ook omdat onze activiteiten niet langer blijken aan te sluiten bij de maatschappelijke werkelijkheid.

De meeste accentverschuivingen zijn het gevolg van de keuzes voor onze drie hoofddoelen. Daarnaast vraagt het huidig maatschappelijk tij om andere werkwijzen en activiteiten dan voorheen. Binnen het thema Klimaat en Energie gaan we ons meer richten op de warmtetransitie en de klimaatadaptatie. De energietransitie van duurzame opwekking zal een volgende stap moeten zetten en naar een grotere schaalgrootte moeten toegroeien en zich uiteindelijk ook zelf moeten kunnen bedruipen.

Duurzame bedrijvigheid als apart thema komt te vervallen, maar de onderwerpen die er aan bod kwamen, zijn nu deels terug te zien in de programma's Klimaat en Energie (energiebesparing) en Ecologie en Milieu (milieuzaken). Er is daarbij een focusverschuiving bij circulaire economie: we kiezen het perspectief van de consument, waardoor het thema is omgedoopt tot Duurzaam leven.

Water wordt als thema weer omarmd en is terug te vinden als integraal onderdeel van meerdere programma's: Klimaatadaptatie (waterbuffering), Ecologie en Milieu (waterverontreiniging die biodiversiteit bedreigt) en Duurzaam leven (zuinig omgaan met drinkwater).

In alle transitie blijft ons motto: Samen voor een mooi en duurzaam Groningen.

Jan-Willem Lobeek,  
Directeur-bestuurder Natuur en Milieufederatie Groningen

September 2019

## Inleiding

In de afgelopen vier jaar is er veel in de wereld veranderd. Niet dat de maatschappelijke problemen wezenlijk anders zijn, maar wel het bewustzijn en denken hierover. Meer dan ooit tevoren staan de zaken waar de Natuur en Milieufederatie Groningen (NMG) voor staan in het middelpunt van de actualiteit.

Duurzaamheid, biodiversiteit, klimaat en energietransitie zijn inmiddels woorden die prominent deel uitmaken van het maatschappelijk debat. Dit maatschappelijk debat verhardt en polariseert echter. De Natuur en Milieufederatie Groningen wordt door veel maatschappelijke partijen (overheden, bedrijven, netwerkbeheerders, agrariërs, NGO's) gezien als een partij die hierin een brugfunctie kan vervullen, die vanuit een constructieve houding de thema's als klimaatadaptatie, biodiversiteit en grondstoffengebruik weet te agenderen zonder daarbij de belangen van anderen te negeren. Om vervolgens door middel van pilots en projecten deze denkbeelden ook vorm te geven. Ook partijen die in het verleden weleens frontaal tegenover de Natuur en Milieufederatie Groningen hebben gestaan, erkennen en waarderen de functie die de NMG vervult. Dit vormt een bevestiging van onze maatschappelijke toegevoegde waarde.

Het klimaatakkoord en de aanloop daar naartoe heeft veel burgers bewust gemaakt van de opgave die voor ons ligt. De groep mensen die hierin al vooroploopt kan het niet snel genoeg gaan, de achterblijvers ontkennen daarentegen de problemen en de rol die de mens daarbij moet spelen. Een grote middengroep van mensen ziet het probleem wel, maar herkent nog geen reëel handelingsperspectief voor zichzelf. Voor de NMG ligt hiervoor in Groningen een opgave: neem de burgers mee van bewustwording naar actie.

Het vertrouwen van de burgers in de overheid (landelijk, provinciaal en lokaal) is met name in Groningen naar een dieptepunt gezakt. De gaswinning en de manier waarop de overheid de gevolgen daarvan heeft aangepakt (of juist heeft nagelaten) is hiervan een belangrijke oorzaak. Dit leidt ook tot een wantrouwende houding van diezelfde burger als het gaat om nieuwe overheidsinitiatieven zoals de klimaatadaptatie of de energietransitie. De burger wil niet langer meebewegen met het maatschappelijk belang, zij wil ook zijn eigen belang gediend zien. Met andere woorden, de lusten en de lasten dienen in balans te zijn. De manier waarop de NMG tot nu heeft bijgedragen aan de energietransitie op lokaal niveau geeft aan dat dit ook echt kan.

Recent onderzoek geeft aan dat de belangrijkste factor voor geluk is het hebben van regie op je leven. Dat betekent dat je bij veranderingen voor de burger hierbij ook een handelingsperspectief met meerdere keuzes moet aanbieden. Niet langer praten namens of over de burger, maar neem ze mee en neem hun inbreng serieus. Dat is voor de NMG niet nieuw, deze wijze van participatie zit geworteld in de genen van onze organisatie.

De vele maatschappelijke opgaven gaan de komende jaren een groot beroep doen op de ruimte. Hierin zullen scherpe keuzes moeten worden gemaakt, ook omdat ze niet allemaal verenigbaar zijn. De recente uitspraak rondom de PAS (Programma Aanpak Stikstof) heeft bovendien aangetoond dat met juridische trucjes de vraagstukken niet verdwijnen. Deze ruimte is ook de leefomgeving van flora, fauna en de mens. De NMG streeft de belangen van alle drie na, maar wel op een manier die recht doet aan het landschap en wérkelijk duurzaam is.

De alarmerende onderzoeken over de afname van de biodiversiteit stapelen zich de afgelopen paar jaar op. Dit heeft bij veel deskundigen tot het besef geleid dat het fundamenteel anders moet. Natuur is niet langer voor een groep liefhebbers, het is een harde randvoorwaarde om ons leven op aarde veilig te stellen. De wijze waarop wij ons voedsel produceren is een van de oorzaken van de afname van de biodiversiteit. Het is ook inmiddels bij de voedselsector zelf duidelijk dat het roer om moet. Maar dat is vaak eenvoudiger gezegd dan gedaan. De NMG wil hierbij een rol vervullen. Zowel aan de productiezijde, maar ook vanuit het perspectief van de consument.

Waar tot voor kort zoet water een overvloedig aanwezige grondstof leek te zijn, zijn we de afgelopen zomers met tekorten geconfronteerd. De vraag naar zoet water neemt daarbij nog toe. Deze trend moet worden omgebogen. Dit is nog geen maatschappelijk geaccepteerd uitgangspunt. De NMG wil werken aan de bewustwording en de beleidskeuzes die uit de schaarste voortvloeien.

Daar tegenover staan de soms overvloedige neerslag en de stijging van de zeespiegel. Deze effecten zijn grotendeels het gevolg van het handelen van de mens en wij zullen er nu beter mee moeten leren omgaan. Dat vraagt niet alleen investeringen vanuit de overheden, maar ook een beter bewustzijn van de burger en vervolgens concrete acties in zijn of haar directe leefomgeving. De NMG ziet manieren om de burger te helpen, maar wil ook overheden helpen in het maken van de juiste keuzes.

De milieubelasting van bedrijven, mobiliteit, landbouw en energieproductie is de afgelopen jaren fors afgenomen als het gaat om bijvoorbeeld zware metalen, dioxines, etcetera. De NMG is trots hier een bijdrage aan te hebben geleverd. Maar we zijn er nog niet. Nog steeds worden er te veel zware metalen (vooral kwik) uitgestoten en wordt er ook meer bekend over de effecten van andere stoffen. Voortschrijdend inzicht laat bijvoorbeeld zien dat ook wat voorheen als relatief onschuldige uitstoot werd gezien, bijvoorbeeld CO<sub>2</sub>, NO<sub>x</sub> en ammoniak, toch grote gevolgen blijkt te hebben. Wij zien voor ons een rol weggelegd om de uitstoot hiervan te helpen terugdringen.

Alle hiervoor genoemde ontwikkelingen vragen om een verandering van beleid, houding en gedrag. De maatschappij is op vele fronten in transitie. De NMG wil deze transitie niet alleen aanjagen, maar ook helpen vormgeven. Dat kunnen we niet alleen, dat doen we vooral samen met anderen. Dat kunnen overheden zijn, maar ook bedrijven, andere NGO's of burgercollectieven. De NMG ziet zichzelf als een koploper in de transitie. Maar de NMG wil uiteindelijk iedereen meenemen in de transitie. Daarom is er veel werk te doen in de komende periode.

## De Natuur en Milieufederatie Groningen (NMG)

### Missie

Een biodivers, klimaatbestendig en circulair Groningen, nu en in de toekomst. Dat is waar de NMG voor staat. Om dat te bereiken werken wij iedere dag samen met inwoners, kleine en grote maatschappelijke organisaties, bedrijven en overheden. We verbinden partijen met elkaar, reiken innovatieve oplossingen aan en oefenen vanuit de inhoud invloed uit op de maatschappelijke ontwikkelingen.

### Kernwaarden

- **Maatschappelijk betrokken:** midden in de maatschappij en door middel van samenwerking gericht op het maatschappelijk belang;
- **Constructief:** werkwijze gebaseerd op feiten en gericht op dialoog en samenwerking;
- **Eigenwijs:** opvattingen op basis van de feiten en eigen kennisontwikkeling, ook als deze tegen de heersende publieke tendens ingaan.

### Visie

Voor een volhoudbaar bestaan van mens en natuur zijn er op de middellange termijn drie grote kernopgaven in Groningen:

1. Het tegengaan van klimaatverandering en de gevolgen hiervan.
2. Het oplossen van de biodiversiteitscrisis.
3. Een circulair gebruik van grondstoffen.

Om deze opgaven te voltooien zijn fundamentele keuzes nodig, die zullen leiden tot een transitie in de samenleving. De NMG wil aanjager zijn van deze transitie en ziet het als haar taak hiervoor draagvlak en een gevoel van urgentie te creëren met en voor al onze samenwerkingspartners.

Als gevolg van deze opgaven zal de schaarse ruimte in Groningen nog schaarser worden. We kiezen bij de ontwikkeling van het landschap voor prioriteit voor onze drie doelen (op het vlak van klimaat, biodiversiteit en grondstoffen) en streven daarbij waar mogelijk naar het behoud van de belangrijke cultuurhistorische waarden, het Gronings karakter en de leefbaarheid.

We werken vanuit onze kernwaarden (maatschappelijk betrokken, constructief en eigenwijs) en door te agenderen, te pionieren, de juiste randvoorwaarden te creëren en uiteindelijk door te verankeren. Met ons werk zorgen we ervoor dat duurzaam denken en doen een volwaardige plek krijgt bij iedereen. Ons uitgangspunt is dat iedereen in staat wordt gesteld invloed uit te oefenen op zijn directe omgeving. Dit alles onder het motto: Samen voor een mooi en duurzaam Groningen.

## Ambitie 2030

De ambitie van de Natuur en Milieufederatie Groningen is om een bijdrage leveren aan de volgende doelen voor het jaar 2030:

1. Nederland c.q. de provincie Groningen ligt in 2030 op schema om de klimaatdoelstelling van Parijs te halen: dat wil zeggen een reductie van de CO<sub>2</sub>-uitstoot van 49% ten opzichte van 1990. Daarbij zijn er maatregelen genomen om ons beter aan de klimaatveranderingen aan te passen en minder schade voor mens en natuur te laten optreden.
2. Het belang van biodiversiteit is in 2030 breed erkend en wordt in Groningen bij beleidsontwikkeling en -uitvoering als een belangrijk toetsingskader gebruikt. Er zijn in Groningen veel maatregelen genomen om de achteruitgang van de biodiversiteit te stoppen.
3. In 2030 is niet alleen de CO<sub>2</sub>-footprint, maar de totale footprint van de Groninger 50% lager dan in 2015. Naast de CO<sub>2</sub>-reductie zoals hierboven beschreven, betekent dat een significante reductie van restafval dat niet kan worden hergebruikt (verbranding geldt niet als hergebruik). Ook zal bij voedsel naar de totale belasting voor de aarde (CO<sub>2</sub>-uitstoot, gebruik grondstoffen en afvalstromen) worden gekeken. Verder kan er ook nog veel worden gewonnen in de verduurzaming van de woonomgeving en de mobiliteit.

Bij het realiseren van deze doelen houden wij nadrukkelijk rekening met het Groninger landschap als randvoorwaarde. Wij zien het landschap als het platform waarbinnen alle ruimtelijke vragen zullen moeten worden ingepast. Wij zoeken naar een gebiedsgerichte en integrale benadering opdat de inpassing recht doet aan de kernwaarden van het landschap en de leefbaarheid.

Deze randvoorwaarde en doelen staan niet los van elkaar. Wij zoeken hierbij naar de integraliteit omdat ze grotendeels ook in elkaar grijpen.

## Rollen van de Natuur en Milieufederatie Groningen

### Maatschappelijke rol

De NMG vertegenwoordigt een grote variëteit aan mensen en organisaties die meer dan gemiddeld omgevingsbewust zijn. Deze groep heeft gemeen dat zij opkomt voor een diversiteit aan belangen op het gebied van natuur, landschap, biodiversiteit en een duurzame omgang met onze aarde. Aangezien de natuur en het milieu geen stem en geen geldelijke middelen hebben, is het niet vanzelfsprekend dat deze belangen op goede wijze vertegenwoordigd worden. De NMG ziet dit onverminderd als haar taak.

Eenzijds willen wij de leden van ons netwerk ondersteunen bij hun activiteiten, anderzijds willen we hen helpen bij hun ontwikkeling. Daarbij verbinden we de leden van ons netwerk aan de politieke actualiteit en omgekeerd: als vertolker van de belangen van ons netwerk en haar doelen fungeren we als een luis in de pels waar het moet en als dialogopartner waar het kan.

Ten behoeve van onze doelen streven wij ernaar om pioniers te creëren of te identificeren die laten zien hoe de gedragsverandering vorm kan krijgen. Vanuit de pioniers ontwikkelen wij projecten die er toe moeten leiden dat deze verandering voor meer partijen binnen handbereik komt.

Ten slotte communiceren wij over een breed front met ons netwerk en de buitenwereld over de zaken die wij relevant vinden. Dat kan op veel verschillende manieren: door de actualiteit van commentaar te voorzien, door via media onze projecten over het voetlicht te brengen, door het voeren van campagnes op specifieke thema's of door het zoeken van publiciteit via de pers.

Bovenstaande is in essentie de algemeen maatschappelijke rol die de Natuur en Milieufederatie Groningen wil vervullen.

### Uitvoering specifieke projecten

De NMG ziet voor zichzelf een rol weggelegd als koploper in de transitie: we staan vooraan om transitie in gang te zetten en/of te versnellen. Dit doen we vooral door middel van projecten.

Binnen de transitie ziet de NMG voor zichzelf vijf rollen:

**AGENDASETTER:** We bepalen per thema een oplossingsrichting (geen concreet doel). We stippelen op basis van de oplossingsrichting een transitiepad uit in de vorm van een adaptief programma dat bestaat uit twee sporen: verbeteren van randvoorwaarden en gedragsverandering.

**PROCESBEGELEIDER:** We organiseren een beweging in de lijn van de oplossingsrichting, vooral in samenspraak met de belanghebbenden. Het proces staat hierbij centraal: de kwaliteit van het proces bepaalt de kwaliteit van de oplossing.

**LOBBYIST:** Waar nodig verbeteren we de randvoorwaarden voor de transitie. Dat betekent een lobby op wetgeving, regels, beleid en/of marktordening. Dit kan ook indirect via onze landelijke koepel.

**PIONIER:** Om gedragsverandering bij inwoners en/of organisaties te laten beklijven en te versnellen initiëren we projecten om deze gedragsverandering te demonstreren en/of mogelijk te maken.

**AFDWINGER:** Als het niet anders kan, zullen wij via de juridische weg proberen de handhaving en naleving van de randvoorwaarden af te dwingen.

## Koploper in transitie

### Transitie

Het centrale begrip om de ambitie te realiseren is transitie. De opgaven voor een volhoudbaar bestaan zijn zo groot, dat bijsturen van beleid niet afdoende is. We moeten een nieuw evenwicht ontwikkelen en staan dus voor een fundamentele verandering.

Om hieraan te werken, leggen we per programma een oplossingsrichting vast. Het begint met het communiceren hiervan (agenderen).

De transitieopgave wordt hieruit gedestilleerd en bevat een tweetal elementen:

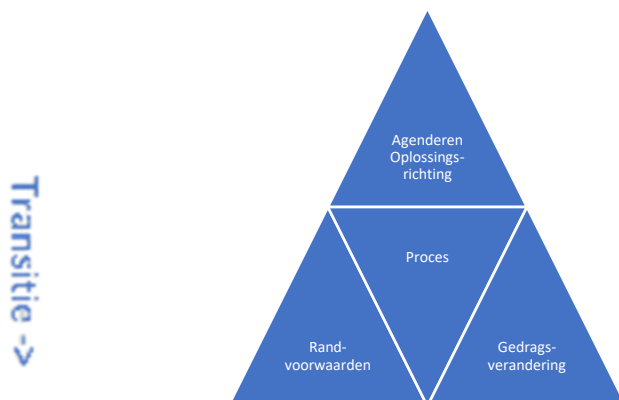
1. de randvoorwaarden die nodig zijn, bijvoorbeeld aanpassing van wetten en regels, instellen van subsidies of een wijziging van de marktordening. Het merendeel van deze opgaven ligt binnen het publieke domein.
2. de gedragsverandering van burgers en/of bedrijven die hiervoor nodig zijn. Daarbij moet rekening worden gehouden met het gegeven dat de drijfveren om mee te gaan in een gedragsverandering voor de verschillende bedrijven en burgers zeer divers kunnen zijn. Er kunnen daarbij verschillende waarden (zie kader) een rol spelen. Dit varieert van een niveau van 'altruïsme' tot het niveau van 'egoïsme'.

Ten slotte wordt een proces gedefinieerd waarbij deze twee elementen in wisselwerking met elkaar tot uitvoering worden gebracht.

### Waarden

Onderzoek laat zien dat de waarden van mensen invloed hebben op hoe mensen over energieprojecten oordelen en hoe acceptabel ze verschillende energieprojecten vinden. In dit kader zijn vier typen waarden relevant: biosferische waarden (mate waarin men het milieu en de natuur belangrijk vindt); altruïstische waarden (mate waarin men het welzijn van anderen en van de maatschappij belangrijk vindt); egoïstische waarden (mate waarin men gericht is op het eigenbelang, zoals geld of status), en hedonistische waarden (mate waarin men het eigen comfort en plezier belangrijk vindt).

Onderstaand model illustreert onze visie op transitie.





## Positionering van de organisatie

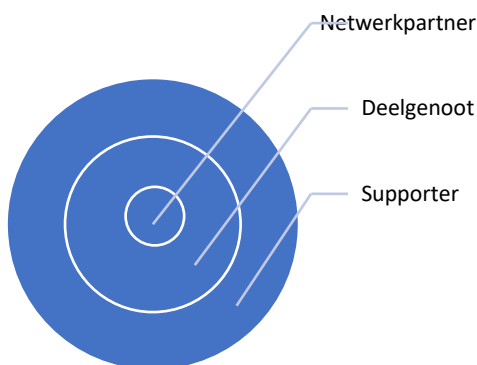
De ambitie 2030 en de visie op onze rol in de transitie vraagt een aantal aanpassingen van de wijze waarop de NMG is georganiseerd en de wijze waarop ze zich manifesteert.

### Van achterban naar netwerk

Sinds de oprichting in 1973 is de NMG een koepel geweest van allerlei natuur- en milieuorganisaties. Deze organisaties zijn vaak al jaren bij de NMG aangesloten en participeren in meer of mindere mate actief. In de loop van de jaren is het aandachtsgebied van de NMG verschoven. Hierdoor is ons netwerk verbreed met diverse organisaties, experts en geïnteresseerden zonder formele binding. Hierdoor hebben ook allerlei personen die zichzelf niet in de vorm van een organisatie hebben verenigd de verbinding met ons gemaakt. Toch weten ook nog veel niet georganiseerde personen die zich inhoudelijk wel met ons verbonden voelen onvoldoende aan te haken.

De NMG neemt voortaan nadrukkelijker positie midden in de maatschappij in, voor en namens mensen die zich willen inzetten voor onze drie programma's. In het huidige tijdsgewricht is het niet meer vanzelfsprekend dat je hiertoe jezelf in een verband organiseert en daarmee aansluiting zoekt bij een groter geheel. Mensen zoeken op inhoud verbinding en willen langs de lijnen van een concreet project en/of doel zichzelf hieraan committeren.

Daarom spreken we niet langer in termen van 'onze achterban' maar van 'ons netwerk'. Hierin zal een soort gelaagdheid optreden. Zie figuur.



**Netwerkpartner:** is een aangesloten organisatie die de NMG in de volledige breedte ondersteunt.

**Deelgenoot:** is een aangesloten organisatie of persoon die de NMG op delen ondersteunt (thema / geografie).

**Supporter:** persoon of organisatie die NMG een warm hart toedraagt, maar geen formele aansluiting wenst. Wij maken wel een verbinding met onze supporters.

We transformeren onze achterban naar een netwerk met wederkerige samenwerking. Wij werken samen en delen de kennis en expertise in ons netwerk. Dit gaat niet altijd langs georganiseerde structuren, maar kan op projectbasis, langs themalijnen of op incidentele basis plaatsvinden.

Naast ons netwerk zijn er nog andere partijen en personen (externe relaties) die vanwege gedeelde belangen en/of interesses graag op onderdelen samenwerken met de NMG: samenwerkingspartners.

Om te komen tot een standpunt of oplossingsrichting consulteren we de relevante delen van ons netwerk. We streven hierbij naar een breed draagvlak, maar maken als NMG uiteindelijk een zelfstandige afweging over de definitieve koersbepaling en de daaruit voortvloeiende actielijnen.

## Governance

Per 2017 is de governancestructuur van de NMG gewijzigd. Op dit moment wordt de stichting bestuurd door een directeur-bestuurder met een toezichthoudend orgaan in de vorm van een Raad van Toezicht. Daarnaast is er een Raad van Advies die de bestuurder inhoudelijk op het beleid moet adviseren en daarnaast een verbinding moet vormen naar de aangesloten organisaties.

Een eerste evaluatie in 2019 levert op dat het bestuursmodel met directeur-bestuurder en Raad van Toezicht in essentie goed functioneert. Helaas komt het huidige model met de Raad van Advies nog onvoldoende uit de verf.

Het idee is om de adviesfunctie in tweeën te splitsen. Enerzijds hebben de medewerkers behoefte aan inhoudelijke ondersteuning op tal van onderwerpen. In ons netwerk zijn meerdere personen die hierin een goede rol kunnen vervullen. Dit noemen wij de experts van ons netwerk.

Daarnaast heeft de organisatie op een abstractieniveau hoger ook adviseurs en experts nodig. Dit om de integrale beleidskeuzes tegen elkaar aan te kunnen houden in samenhang met de maatschappelijke ontwikkelingen. Een Raad van Toezicht is hier primair niet voor bedoeld – zou dit ten dele wel kunnen vervullen. In aanvulling daarop zou een Strategische Adviesraad zinvol kunnen zijn. Juist hierin kunnen personen zitting nemen die een minder sterke verbinding hebben met de NMG, maar wel actief zijn op onze werkerreinen. Een- tot tweemaal per jaar zou deze Strategische Adviesraad kunnen sparren met de bestuurder.

## Interne organisatie

‘Structure follows strategy’ is het uitgangspunt van de vormgeving van de organisatie. Dat betekent dat zowel aan de bedrijfsvoeringskant als aan de personele kant van de organisatie dit mogelijk tot aanpassingen zal leiden.

De nieuwe thema-indeling zal een andere teamindeling tot gevolg hebben. De huidige formatie van 11 medewerkers (9fte) volstaat als basis. Dit zijn medewerkers in loondienst en deels al langere tijd aan de NMG verbonden. Er is een bescheiden groei denkbaar in formatie. Een verdere groei zal wellicht in de vorm van zzp-inhuur kunnen worden vormgegeven. De huidige schaalgrootte heeft als nadeel wellicht een zekere kwetsbaarheid. Een groei van de organisatie naar meer dan 15 medewerkers heeft echter ook allerlei bezwaren en beperkingen. Onder andere zal dit een verdere verhoging van de overhead en het verlies van samenhang tot gevolg kunnen hebben.

Alle medewerkers van de NMG zijn ‘Koplopers in transitie’. Zo willen we erkend en herkend worden. De kernwaarden van de huidige en toekomstige medewerkers van de NMG zijn te vatten in de volgende vier begrippen:

- **Gedreven:** een zeer sterke intrinsieke motivatie op basis van de inhoud
- **Bedreven:** niet alleen kundig maar ook deskundig, op de hoogte van de nieuwe ontwikkelingen
- **Grensverleggend:** voortdurend op zoek naar nieuwe invalshoeken en verbeteringen
- **Verbindend:** leidt en begeleidt processen zodat partijen verbonden worden

Voor een goed functionerende organisatie is de kwaliteit van het werkgeverschap belangrijk. Het streven is om dit in materiële zin in ieder geval op het gemiddelde niveau van de andere Natuur en Milieufederaties te brengen.

In de bedrijfsvoering moet de ICT software en infrastructuur op een hoger niveau gebracht worden. De medewerkers die als projectleiders moeten kunnen fungeren, zullen voldoende inzicht in de

projectvoortgang moeten hebben. Daarnaast moet de directeur op het hogere aggregatieniveau voldoende managementinformatie kunnen genereren.

### De Natuur en Milieufederaties

De 12 individuele Natuur en Milieufederaties hebben zich verenigd in het landelijke samenwerkingsverband De Natuur en Milieufederaties. Deze landelijke organisatie heeft een drietal doelen:

- Onderling verbinden en versterken van de 12 aangesloten federaties;
- Gezamenlijke voeren van lobby en belangenbehartiging op landelijke niveau;
- Op landelijk of bovenregionaal niveau gelden en projecten acquireren en vervolgens wegzetten richting de betreffende aangesloten federaties inclusief de aansturing en verantwoording hiervan.

Het unieke van de 12 Natuur en Milieufederaties is dat zij in staat zijn landelijk beleid en projecten te vertalen naar het niveau van de lokale omgeving: 'van staat tot straat'. Daarbij zijn we samenwerkingspartner van landelijk opererende 'groene' organisaties als Greenpeace, Natuur & Milieu en Milieudefensie terwijl we nadrukkelijk onze wortels en verbindingen in onze eigen provincie houden.

Het Klimaatakkoord is een bewijs van de kracht van deze samenwerking. Door als een van de partijen aan de diverse tafels zitting te nemen kunnen we invloed uitoefenen op nationaal beleid. Daarbij kunnen we ondertussen de ervaringen en belangen vanuit de regio inbrengen. Dit heeft uiteindelijk ook geresulteerd in een (deels) betaalde rol bij het uitwerken van de 30 Regionale Energie Strategieën (RES).

Om deze unieke rol te kunnen bestendigen zullen wij het samenwerkingsverband sterker moeten maken en nadrukkelijker moeten profileren en positioneren.

### Samenwerking

Sleutelwoord in ons doen en laten is samenwerking. Dat doen we niet alleen uit overtuiging, maar ook uit noodzaak. Die noodzaak is gestoeld op zowel strategische, operationele als financiële overwegingen. De samenwerking kent een drietal dimensies:

- Met andere partijen binnen de provincie (Het Groninger Landschap, Landschapsbeheer Groningen, Vereniging Groninger Dorpen, IVN, Staatsbosbeheer, Natuurmonumenten)
- Met andere Natuur en Milieufederaties (met name in Drenthe en Friesland)
- Met organisaties die een bijdrage kunnen leveren aan onze doelen (Energiecoöperaties, Agrarische collectieven, bedrijvennetwerken, etcetera)

## Meerjarenprogrammering

Omdat de missie en de visie doelstellingen bevatten voor de (zeer) lange termijn, is het zinvol om concrete doelstelling en/of resultaten te benoemen voor het jaar 2030. Deze zijn verwoord in de ambities 2030. Hierdoor wordt het makkelijker om meerjarenprogrammeringen te maken, te beginnen bij een vierjarenprogramma 2020-2023. Deze wordt vervolgens verder geoperationaliseerd in een jaarlijks werkplan.

### Meerjarenprogramma 2020-2023

De ambitie voor het jaar 2030 is de basis voor de keuzes in het Meerjarenprogramma 2020-2023. De drie kernopgaves en hun programma's krijgen ieder een aantal sporen:

#### **Programma Klimaat en Energie:**

- CO2-reductie door energietransitie (duurzame opwekking)
- Warmtetransitie en energiebesparing
- Klimaatadaptatie

#### **Programma Ecologie en Milieu:**

- Herstel biodiversiteit
- Groen in de gebouwde omgeving
- Verbetering grond-, water- en luchtkwaliteit

#### **Programma Duurzaam leven:**

- Consuminderen
- Korte en duurzame voedselketens
- Duurzame mobiliteit

Deze keuzes worden in het Meerjarenprogramma 2020-2023 nader uitgewerkt.

### Ruimtelijke context

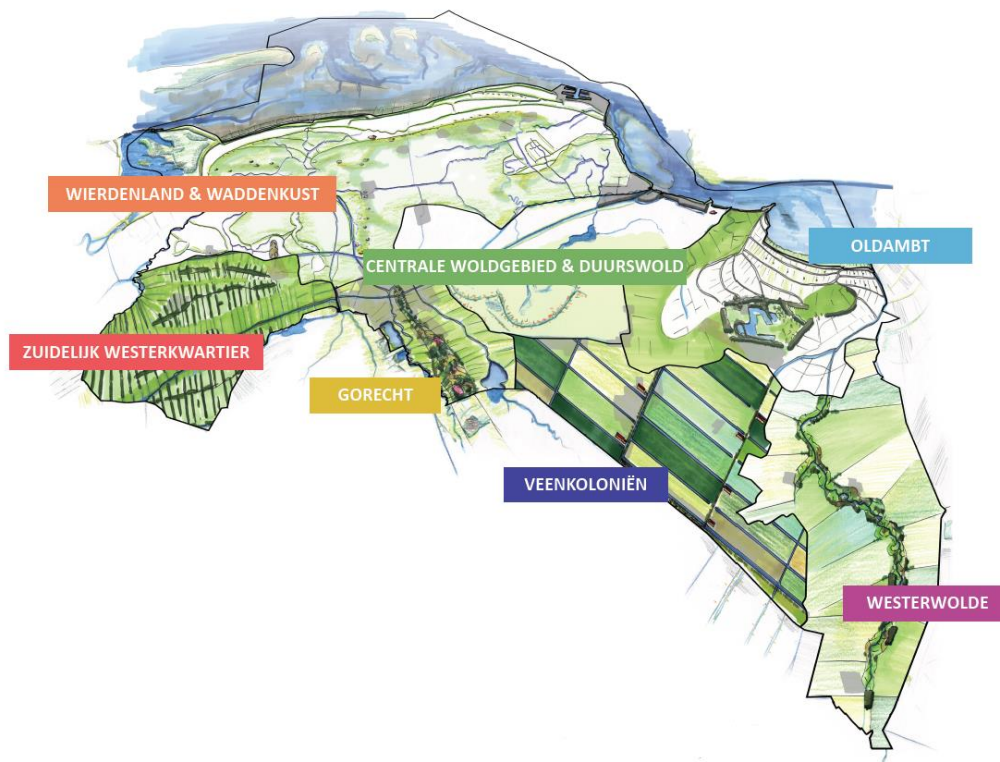
Als maatschappij komen we in een nieuw ruimteverdelingsvraagstuk terecht. Wij zien het landschap als het platform waarbinnen alle ruimtelijke vragen zullen moeten worden ingepast. Wij zoeken naar een gebiedsgerichte en integrale benadering en onderscheiden daarbij een zevental gebieden (zie kaartje op de volgende pagina) binnen Groningen zoals die ook worden gebruikt binnen het Landschapsconvenant Groningen.

Er zijn vijf hoofdfuncties in Groningen die ieder ruimtegebruik vragen:

1. Natuur
2. Voedselproductie
3. Werken en produceren
4. Wonen en leven
5. Energieproductie en -distributie

Bij de ruimtelijke transitie streven wij naar een nieuwe ruimtelijke kwaliteit die rekening houdt met de verschillende landschapstypen en de invulling die daarbij het meest passend is.

We kiezen bij de ontwikkeling van het landschap voor prioriteit van onze drie doelen (op het vlak van klimaat, biodiversiteit en grondstoffen) en streven daarbij waar mogelijk naar het behoud van de belangrijke cultuurhistorische waarden, het Gronings karakter en de leefbaarheid. Deze laatste drie waarden zijn voor ons de belangrijkste ingrediënten van het toetsingskader voor ruimtelijke kwaliteit.



## Financiering

De huidige financiële situatie van de NMG is gezond te noemen. Nadat eerdere bezuinigingen van de subsidiegevers tot tekorten en verkleining van de reserves hadden geleid, is die situatie – onder andere door personele offers – nu ten gunste gekeerd. Om problemen in de toekomst te voorkomen voorzien wij een gedifferentieerde financieringsstructuur.

Bij de financiering van de NMG moet onderscheid worden gemaakt naar de aard van de activiteiten en welk maatschappelijk belang hiermee gediend wordt.

Als algemene vertegenwoordiger van de natuur- en milieubelangen vertegenwoordigen wij een rol met een ALGEMEEN maatschappelijk belang. Dit noemen wij onze basistaken. Het is voor natuur- en milieubelangen onmogelijk om hiervoor op andere wijze fondsen te verwerven.

Vanuit deze algemene maatschappelijke rol verzorgen wij reguliere (jaarlijks terugkerende) activiteiten. In een tabel hieronder worden reguliere rol en activiteiten weergegeven.

Rol	Activiteit
Netwerk vertegenwoordigen, ondersteunen en informeren	ONDERSTEUNING & ONTWIKKELING NETWERK
Actualiteit volgen, agenderen van relevante zaken, plannen beoordelen	BELEIDSADVIES & BELANGENBEHARTIGING
Initiëren en aanjagen gedragsverandering	PIONIEREN & PROJECTONTWIKKELING
Uitdragen gedachtegoed	CAMPAGNES & COMMUNICATIE

Deze reguliere maatschappelijke rol en activiteiten rechtvaardigen een provinciale basissubsidie. Deze is de afgelopen jaren niet geïndexeerd geweest. Hierdoor zijn deze activiteiten onder druk komen te staan. Een aanpassing op dit vlak is dringend noodzakelijk.

Daarnaast spelen wij een SPECIFIEK maatschappelijke rol. Onze programma's kunnen in grote mate ook bijdragen aan de (beleids)doelstellingen van bijvoorbeeld de Provincie, gemeenten, waterschappen of bedrijven.

Het liefst zouden wij met deze partijen een meerjarige programmatische afspraak maken, om zo de effectiviteit te vergroten.

Een belangrijke geldstroom voor de NMG zijn de middelen vanuit de Nationale Postcode Loterij. Deze zetten wij voor een tweetal specifieke doelen in:

- projecten van groot belang die (nog) niet op publieke financiering kunnen rekenen
- juridische ondersteuning en procedures

Bij het voeren van juridische procedures worden scherpere keuzes gemaakt. We streven naar het adviseren en meepraten in de vroege fase van vergunningverlening en beleidsontwikkeling. Als dit onverhoopt niet heeft plaatsgehad of wanneer onze inbreng onvoldoende gemotiveerd terzijde is geschoven, behouden wij ons het recht voor om alsnog op andere (juridische) wijze onze doelen na te streven.

Bij juridische procedures worden de beperkte middelen van de NMG alleen ingezet als de NMG als afzender en belanghebbende fungeert. Indien mogelijk zullen wij partijen binnen ons netwerk adviseren bij het inbrengen van zienswijzen of het op de juiste manier voeren van procedures.

Ten slotte willen we ons - naast specifieke programma- en projectfinanciering - ook meer richten op donaties, legaten en andere vormen van fondsenwerving.

Te denken valt aan aandacht voor donaties voor een algemeen of specifiek doel en brochures bij notarissen waar gewezen wordt op de mogelijkheid om de NMG als begunstigde aan te wijzen in legaat of testament.

Ook willen we de mogelijkheid onderzoeken om een duurzaam bedrijvenetwerk te starten, om zo bedrijven aan ons te binden die we als positief beoordelen in hun inzet voor biodiversiteitsherstel, energiebesparing, duurzaam grondstoffengebruik of het terugdringen van klimaatverandering.

### Marketing en positionering

Anno 2019 communiceren we anders, informeren we onszelf anders en verbinden wij onszelf op andere manieren aan elkaar. Dit vraagt om een nieuwe visie op onze marketing- en communicatiestrategie.

Hierin spelen social media ontegenzeggelijk een belangrijke rol. Maar we moeten ook scherper kijken hoe we onze speerpunten agenderen en via welk platform. Impact is het centrale woord en minder het totale bereik. We ontwikkelen bij ieder thema een passende communicatiestrategie, gebaseerd op boodschap, doel en inhoud.

## Programma 2020-2023

Het programma van de Natuur en Milieufederatie Groningen voor het tijdvak 2020-2023 bestaat uit de eerder genoemde thema's 'Klimaat en Energie', 'Ecologie en Milieu' en 'Duurzaam Leven'.

Binnen deze thema's voeren wij primair onze basistaken uit. Deze hebben onderverdeeld en gerangschikt naar doelgroep:

'Ondersteuning & Ontwikkeling netwerk' is gericht op de leden van het netwerk van de NMG.

'Beleidsadvies & Belangenbehartiging' is gericht op de beleidsmakers en bestuurders van de Provincie, gemeenten, waterschappen en bedrijven.

'Pionieren & Projectontwikkeling' is gericht op de voorlopers en early adopters van specifieke ontwikkelingen.

'Campagnes & Communicatie' ten slotte is gericht op het brede publiek.

Daarnaast voeren wij projecten uit, houden ons bezig met juridische zaken en verlenen specifieke diensten aan derden. De doelgroepen voor deze activiteiten kunnen sterk variëren en zullen dus ook niet dienovereenkomstig worden gerangschikt. Deze delen we slechts naar thema in.

### Basistaken

In het Meerjarenprogramma geven wij de type activiteiten per thema weer. Deze worden in het werkplan jaarlijks concreter ingevuld.

#### Ondersteuning & Ontwikkeling Netwerk

Dit is een belangrijke taak voor de Natuur en Milieufederatie Groningen. Er zijn vele groepen en organisaties in de provincie Groningen actief en wij willen hierin een belangrijke verbindende schakel zijn. De primaire doelgroep zijn de leden van het netwerk van de NMG.

Dit netwerk willen wij vooral langs de (deel)thema's organiseren, aanhaken en bedienen. Jaarlijks zullen wij echter ook minimaal één NMG-brede bijeenkomst organiseren. De overige type activiteiten staan hieronder in het schema nader benoemd.

Klimaat en Energie	Ecologie en Milieu	Duurzaam Leven
Netwerksessies voor kennisinbreng en kennisdeling Signaleren kansen, bedreigingen en ontwikkelingen Loket/vraagbaak: kennis, netwerk, projectadvies Gezamenlijke visievorming	Netwerksessies voor kennisinbreng en kennisdeling Signaleren kansen, bedreigingen en ontwikkelingen Loket/vraagbaak: kennis, netwerk, projectadvies Gezamenlijke visievorming	Opzetten en vergroten (nieuwe) digitale communities Organiseren events Inspireren/handlingsperspectief bieden Signaleren kansen, bedreigingen en ontwikkelingen



### Beleidsbeïnvloeding & Belangenbehartiging

Deze taak is ook al lange tijd een belangrijke kerntaak van de NMG. De activiteiten zijn gericht op de beleidsmakers en bestuurders van Provincie, gemeenten, waterschappen en bedrijven.

Onze inspanningen zijn vooral gericht op een constructieve dialoog in een zo vroeg mogelijke fase van de beleidsvorming. Dat doen wij enerzijds door zelf hierin te participeren, maar kan ook door leden van ons netwerk hiervoor in te zetten, al naar gelang het onderwerp en de bijbehorende vraagstelling.

Het onderhouden van het bestuurlijk netwerk is natuurlijk enerzijds een NMG-brede activiteit, maar we zoeken de inhoudelijke verdieping vooral binnen onze thema's. Vandaar dat wij die hieronder schematisch weergeven.

Klimaat en Energie	Ecologie en Milieu	Duurzaam Leven
Contact onderhouden zowel inhoudelijk als bestuurlijk Profileren en positioneren netwerk Klimaat en Energie. Netwerk in staat stellen invloed uit te oefenen Opstellen position papers, handreikingen, etc. Participatieproces advies en begeleiding	Contact onderhouden zowel inhoudelijk als bestuurlijk Profileren en positioneren netwerk Ecologie en Milieu Netwerk in staat stellen invloed uit te oefenen op (lokaal) beleid Opstellen position papers, handreikingen, etc. Nastreven van convenanten e.d.	Contact onderhouden zowel inhoudelijk als bestuurlijk Vertegenwoordigen van het netwerk Duurzaam leven Opstellen position papers, handreikingen, etc. Mogelijk maken van pilots en campagnes

### Pionieren & Projectontwikkeling

Het is onze visie dat je aansprekende voorbeelden nodig hebt om de transitie in gang te zetten of verder te helpen. Daarom vinden wij het belangrijk dat innovatieve ideeën een kans krijgen om op bescheiden schaal te worden uitgetoetst. Vervolgens kan hierin een opschaling plaatsvinden door er projecten voor te ontwikkelen. Het is van grote maatschappelijke waarde dat dit tot stand komt. Wij doen dit bij voorkeur samen met innovators, voorlopers en early adopters.

Klimaat en Energie	Ecologie en Milieu	Duurzaam Leven
Projecten ontwikkelen Kennismakelaar Verbinden Leergemeenschap	Projecten ontwikkelen Kennismakelaar Verbinden Leergemeenschap	Pilots en campagnes ontwikkelen Kennismakelaar Verbinden Leergemeenschap



## Campagnes & Communicatie

Onze primaire focus ligt op de inhoud. Een standpunt is pas valide als deze goed gestaafd kan worden. Maar vervolgens is het van eminent belang dat onze visies en standpunten goed gecommuniceerd worden. Dat doen we NMG-breed, maar ook binnen de thema's.

Gebleken is dat juist op het vlak van communicatie er nog veel te doen valt voor organisaties als de NMG. Het brede publiek heeft een forse informatie achterstand op de diverse maatschappelijke doelen waarvoor de NMG staat. Wij willen dus een scala aan activiteiten hiervoor ontplooiën. Deze staan hieronder weergegeven en zijn vooral gericht op het brede publiek.

Klimaat en Energie	Ecologie en Milieu	Duurzaam Leven
Nieuwsbrief	Nieuwsbrief	Nieuwsbrief
Organiseren maatschappelijk debat	Organiseren maatschappelijk debat	Organiseren maatschappelijk debat
Schrijven opinieartikelen	Schrijven opinieartikelen	Schrijven opinieartikelen
Bewustwordingscampagnes	Bewustwordingscampagnes	Bewustwordingscampagnes
Campagne het jaar van 'thema', om als NMG positie te markeren op dat thema	Campagne het jaar van 'thema', om als NMG positie te markeren op dat thema	Campagne het jaar van 'thema', om als NMG positie te markeren op dat thema
Informatievoorziening	Informatievoorziening	Informatievoorziening
Symposium organiseren	Symposium organiseren	Evenement organiseren
Presentaties en programmaonderdelen verzorgen bij derden	Presentaties en programmaonderdelen verzorgen bij derden	Presentaties en programmaonderdelen verzorgen bij derden
Actief op social media	Actief op social media	Actief op social media
Beheren social media platforms	Beheren social media platforms	Beheren social media platforms

## Projecten

Per thema hebben wij drie programmalijnen waarbinnen meerdere projecten kunnen worden uitgevoerd. Hoewel een groot deel van de acquisitie van de projecten nog moet plaatsvinden voor de komende jaren, hebben wij al wel een grove schets gemaakt van het type projecten waar wij veel potentie in zien. Wij zouden binnen de thema's het liefst programmatisch en adaptief met subsidieverleners willen samenwerken.

Kenmerk van onze projecten moet wel zijn dat ze in ieder geval aan een van de doelstellingen van de NMG moeten bijdragen. Gezien onze ambitie om meer integraliteit in de oplossingen te verwerken zoeken wij bewust naar projecten die meerdere doelen dienen.

		Hoofddoelen			
		Klimaatverandering	Herstel biodiversiteit	Circulair gebruik grondstoffen	Randvoorwaarde Ruimtelijke kwaliteit
<b>Thema Klimaat en Energie:</b>					
<b>Programmaliijnen</b>	<b>Projecten</b>				
CO2-reductie door energietransitie (duurzame opwekking)	Verbreden en verdiepen lokale energietransitie Windplatform Groningen	X	X	X	X
Warmtetransitie en energiebesparing	Wijkenergieplannen Clean Campagne 2.0	X		X	
Klimaatadaptatie	Valuta voor veen Klimaatbuffers Operatie Steenbreek	X	X	X	X
<b>Thema Ecologie en Milieu:</b>					
<b>Programmaliijnen</b>	<b>Projecten</b>				
Verbetering biodiversiteit	Gronings Deltaplan Biodiversiteit Ecologisch bermbeheer	X	X	X	X
Groen in de gebouwde omgeving	Groene bedrijventerreinen Biodiverse stad Ecologie & Economie in balans	X	X		X
Verbetering grond-, water- en luchtkwaliteit	Monitoring bestemmingsplannen Ecologie & Economie in balans Bewust gebruik zoetwater	X	X		X
<b>Thema Duurzaam leven:</b>					
<b>Programmaliijnen</b>	<b>Projecten</b>				
Korte en duurzame voedselketens	Eetbare Stad GoodFoodClub		X	X	
Duurzame mobiliteit	Waterstofautoplan	X	X	X	
Consuminderen	Afvalreductie Verlengen gebruikscyclus producten Reductie zoetwatergebruik		X	X	

## Juridische zaken

Hoewel de NMG niet graag de zaak via de juridische weg bepleit, voelen wij ons daartoe soms wel gedwongen. Wij doen dit aan de ene kant met een gezonde portie tegenzin, maar als het nodig is wel vanuit een sterke overtuiging.

Wij verdelen onze juridische capaciteit over twee activiteiten:

- Leden van ons netwerk ondersteunen wij of adviseren wij over juridische vraagstukken.
- Wij voeren in specifieke gevallen, waar geen andere mogelijkheid meer is, juridische procedures

De financiering van de juridische zaken vindt plaats vanuit inkomsten van niet-overheden.

## Diensten

Omdat medewerkers van NMG over specifieke kennis en competenties beschikken of een specifieke rol binnen het netwerk vervullen worden zij regelmatig door derden ingehuurd om werkzaamheden te verrichten. Deze verzoeken honoreren wij alleen als de medewerkers worden ingezet op activiteiten die wij naar aard en type vinden passen bij de NMG en als ze een bijdrage leveren aan één of meerdere van onze hoofddoelen.

Het type diensten waar wij over praten kunnen worden gecategoriseerd naar drie typen:

- Coördinatie/projectleiding voor derden
- Faciliteren overlegstructuren voor derden
- Kennis en expertise inhuur door derden

## Financieel kader

De Natuur en Milieufederatie Groningen heeft de afgelopen jaren ondanks doorgevoerde bezuinigingen en budgetkorting en zijn financieel solide positie weten te behouden. De grens van efficiencyverbeteringen, voordelen vanuit samenwerkingen en kostenreductie is echter bereikt. Daar staat tegenover dat vanwege het steeds meer in het maatschappelijk middelpunt staan van de thema's van de NMG er een steeds groter beroep op ons wordt gedaan.

In bijlage 1 is de begroting van de Basistaken van de NMG weergegeven. Dit is de uitgangssituatie in het jaar 2020 in het Meerjarenprogramma.

Om de NMG als organisatie in een financieel meerjarenperspectief te kunnen plaatsen is in bijlage 2 de Meerjarenbegroting opgenomen. Deze bevat een jaarlijkse stijging van 2%. Dit is gebaseerd op de reeds bekende CAO-verhogingen en de te verwachten inflatie.

Tenslotte is er in bijlage 3 een schema weergegeven hoe de uitvoeringskosten over de diverse activiteiten en thema's worden verdeeld.

Bijlage 1

Begroting basistaken NMG

	Klimaat en Energie	Ecologie en Milieu	Duurzaam Leven	Integraal	totaal
<b>Ondersteuning &amp; Ontwikkeling Netwerk</b>	€ 29.925	€ 19.950	€ 7.481	€ 7.481	€ 64.838
Activiteiten	Netwerksessies voor kennisinbreng en kennisdeling	Netwerksessies voor kennisinbreng en kennisdeling	Opzetten en vergroten (nieuwe) digitale communities	Brede NMG netwerk bijeenkomsten	
ten behoeve van leden van het netwerk van NMG	Signaleren kansen, bedreigingen en ontwikkelingen	Signaleren kansen, bedreigingen en ontwikkelingen	Organiseren events		
	Loket/vraagbaak: kennis, netwerk, projectadvies	Loket/vraagbaak: kennis, netwerk, projectadvies	Inspireren/handlingsperspectief bieden		
	Gezamenlijke visievorming	Gezamenlijke visievorming	Signaleren kansen, bedreigingen en ontwikkelingen		
<b>Beleidsbeïnvloeding &amp; Belangenbehartiging</b>	€ 54.863	€ 32.419	€ 7.481	€ 7.481	€ 102.244
Activiteiten	Contact onderhouden zowel inhoudelijk als bestuurlijk	Contact onderhouden zowel inhoudelijk als bestuurlijk	Contact onderhouden zowel inhoudelijk als bestuurlijk	Contact onderhouden zowel inhoudelijk als bestuurlijk	
gericht op provincie, gemeenten, waterschappen, bedrijven	Profileren en positioneren netwerk klimaat en energie.	Profileren en positioneren netwerk ecologie en milieu	Verteenwoordigen van het netwerk duurzaam leven	Positioneren van de NMG in de relevante overlegorganen en vertegenwoordigingen	
	Netwerk in staat stellen hun invloed uit te oefenen op (lokale) beleid	Netwerk in staat stellen hun invloed uit te oefenen op (lokale) beleid	Opstellen position papers, handreikingen etc.		
	Opstellen position papers, handreikingen etc.	Opstellen position papers, handreikingen etc.	Mogelijk maken van pilots en campagnes		
	Participatieproces advies en begeleiding	Nastreven van convenanten e.d.			
<b>Pionieren &amp; Projectontwikkeling</b>	€ 9.975	€ 14.963	€ 9.975	€ -	€ 34.913
Activiteiten	Projecten ontwikkelen	Projecten ontwikkelen	Pilots en campagnes ontwikkelen		
voor en met voorlopers / early adopters	Kennismakelaar	Kennismakelaar	Kennismakelaar		
	Verbinden	Verbinden	Verbinden		
	Leergemeenschap	Leergemeenschap	Leergemeenschap		
<b>Campagnes &amp; Communicatie</b>	€ 19.950	€ 17.456	€ 14.963	€ 7.481	€ 59.850
Activiteiten	Nieuwsbrief	Nieuwsbrief	Nieuwsbrief	Nieuwsbrief	
gericht op het brede publiek	Organiseren maatschappelijk debat	Organiseren maatschappelijk debat	Organiseren maatschappelijk debat	Informatie voorziening	
	Schrijven opinieartikelen	Schrijven opinieartikelen	Schrijven opinieartikelen	Jaarbijeenkomst organiseren	
	Bewustwordingscampagnes	Bewustwordingscampagnes	Bewustwordingscampagnes	Presentaties en programmaonderdelen verzorgen bij	
	Campagne het jaar van 'thema', om als NMG positie te	Campagne het jaar van 'thema', om als NMG positie te	Campagne het jaar van 'thema', om als NMG positie te	Actief op social media	
	Informatie voorziening	Informatie voorziening	Informatie voorziening		
	Symposium organiseren	Symposium organiseren	Evenement organiseren		
	Presentaties en programmaonderdelen verzorgen bij	Presentaties en programmaonderdelen verzorgen bij	Presentaties en programmaonderdelen verzorgen bij		
	Actief op social media	Actief op social media	Actief op social media		
	Beheren social media platforms	Beheren social media platforms	Beheren social media platforms		
<b>TOTAAL</b>	€ 114.713	€ 84.788	€ 39.900	€ 22.444	€ 261.844

## Bijlage 2 Meerjarenbegroting NMG

Meerjarenbegroting 2020-2023 Natuur en Milieufederatie Groningen					
Beschikbaar voor de doelstelling	2020	2021	2022	2023	
<b>INKOMSTEN</b>					
Basissubsidie Provincie Groningen	261.844	267.081	272.422	277.871	
Bijdragen aangesloten organisaties	35.000	35.700	36.414	37.142	
Projectsubsidies	385.000	392.700	400.554	408.565	
Subsidies overig	115.000	115.000	115.000	115.000	
Overige baten	35.000	35.700	36.414	37.142	
<b>Totaal</b>	<b>831.844</b>	<b>846.181</b>	<b>860.804</b>	<b>875.720</b>	
<b>UITGAVEN</b>					
Personeelskosten	690.000	703.800	717.876	732.234	
Huisvesting	29.500	30.090	30.692	31.306	
Kantoorkosten	72.000	73.440	74.909	76.407	
Afschrijving	4.000	4.000	4.000	4.000	
Netwerk & Communicatie	16.000	16.320	16.646	16.979	
Onvoorzien	20.000	20.000	20.000	20.000	
<b>Totaal</b>	<b>831.500</b>	<b>847.650</b>	<b>864.123</b>	<b>880.925</b>	

Bijlage 3

Overzicht uitvoeringskosten

Uitvoeringskosten ter zake van:	2020		2021		2022		2023	
<b>Basistaken onderverdeeld naar activiteit</b>								
Ondersteuning & ontwikkeling netwerk	64.838		66.135		67.457		68.807	
Beleidsbeïnvloeding & belangenbehartiging	102.244		104.289		106.375		108.502	
Pionieren & Projectontwikkeling	34.913		35.611		36.323		37.050	
Campagnes & Communicatie	59.850		61.047		62.268		63.513	
<b>Totaal</b>		<b>261.845</b>		<b>267.082</b>		<b>272.424</b>		<b>277.872</b>
<b>Juridische zaken</b>								
Ondersteuning netwerk	4.500		4.590		4.682		4.775	
Procedures	9.155		9.258		9.363		9.470	
<b>Totaal</b>		<b>13.655</b>		<b>13.848</b>		<b>14.045</b>		<b>14.245</b>
<b>Projecten</b>								
Klimaat en Energie	256.000		261.120		266.342		271.669	
Ecologie en Milieu	125.000		127.500		130.050		132.651	
Duurzaam leven	75.000		76.500		78.030		79.591	
<b>Totaal</b>		<b>456.000</b>		<b>465.120</b>		<b>474.422</b>		<b>483.911</b>
<b>Diensten</b>								
Coördinatie/projectleiding voor derden	30.000		30.600		31.212		31.836	
Faciliteren overlegstructuren voor derden	50.000		51.000		52.020		53.060	
Kennis en expertise inhuur door derden	20.000		20.000		20.000		20.000	
<b>Totaal</b>		<b>100.000</b>		<b>101.600</b>		<b>103.232</b>		<b>104.897</b>
<b>Totaal uitvoeringskosten</b>		<b>831.500</b>		<b>847.650</b>		<b>864.123</b>		<b>880.925</b>
<b>Basistaken onderverdeeld naar thema</b>								
Klimaat en Energie	114.713		117.007		119.347		121.734	
Ecologie en Milieu	84.788		86.484		88.213		89.978	
Duurzaam leven	39.900		40.698		41.512		42.342	
Thema's integraal	22.444		22.893		23.351		23.818	
<b>Totaal</b>		<b>261.845</b>		<b>267.082</b>		<b>272.424</b>		<b>277.872</b>