



## Duurzaam doen! Leren in vitale coalities

Monitoring en evaluatie van  
de programma's Leren voor  
Duurzame Ontwikkeling en  
Natuur- en Milieueducatie

**TNO** innovation  
for life

**WAGENINGEN UR**  
For quality of life

# Duurzaam doen!

## Leren in vitale coalities

Monitoring en evaluatie van de programma's  
Leren voor Duurzame Ontwikkeling en Natuur-  
en Milieueducatie

Anne Remmerswaal	ECS Wageningen UR
Mario Willems	TNO
Janneke Vader	LEI Wageningen UR
Arjen Wals	ECS Wageningen UR
Arnoud Schouten	LEI Wageningen UR
Rob Weterings	TNO

LEI-rapport 2012-062

December 2012

Projectcode 2276000089

LEI Wageningen UR, Den Haag



**Duurzaam doen! Leren in vitale coalities; Monitoring en evaluatie van de programma's Leren voor Duurzame Ontwikkeling en Natuur- en Milieueducatie**

Remmerswaal, A.H., M.P.J. Willems, J. Vader, A.E.J. Wals, A.D. Schouten en R. Weterings

LEI-rapport 2012-062

ISBN/EAN: 978-90-8615-604-7

140 p., fig., tab., bijl.

Dit onderzoek is gefinancierd door Agentschap NL en het ministerie van Economische Zaken (BO-09 M&E programma's NME en LvDO; Thema: Kennis en innovatiebeleid; Cluster: Kennis.



Illustratie omslag: Shutterstock

### **Bestellingen**

070-3358330

publicatie.lei@wur.nl

Deze publicatie is beschikbaar op [www.wageningenUR.nl/lei](http://www.wageningenUR.nl/lei)

© LEI, onderdeel van Stichting Dienst Landbouwkundig Onderzoek, 2012  
Overname van de inhoud is toegestaan, mits met duidelijke bronvermelding.

# Inhoud

	<b>Woord vooraf</b>	<b>8</b>
	<b>Samenvatting</b>	<b>9</b>
	S.1 Belangrijkste uitkomsten	9
	S.2 Overige uitkomsten	10
	S.3 Methode	10
	<b>Summary</b>	<b>12</b>
	S.1 Important outcomes	12
	S.2 Complementary outcomes	13
	S.3 Methodology	14
<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>15</b>
	1.1 Aanleiding	15
	1.2 Programma's LvDO en NME in het kort	15
	1.2.1 Programma LvDO	15
	1.2.2 Programma NME	17
	1.3 Centrale vraag	19
	1.4 Methode	19
	1.4.1 Kanttekeningen bij de evaluatie	19
	1.4.2 Analysemodel	20
	1.5 Uitvoeringsstappen	25
	1.5.1 Concretisering van deelvragen	25
	1.5.2 Analyse uitvoeringscontext	25
	1.5.3 Portfolioanalyse	25
	1.5.4 Inventarisatie eerste-orde-data	25
	1.5.5 Inventarisatie derde-orde-data: Casestudies	26
	1.5.6 Inventarisatie tweede-orde-data	27
	1.6 Tussenrapportages	28
	1.7 Leeswijzer	28

<b>2</b>	<b>Conclusies</b>	<b>29</b>
2.1	Conclusies programma LvDO	29
2.1.1	Inleiding	29
2.1.2	Onderwijs	30
2.1.3	Rijksoverheid	31
2.1.4	Decentrale overheden	31
2.1.5	Internationalisering	32
2.1.6	Strategie op programmaniveau	32
2.2	Conclusies programma NME	33
2.2.1	Inleiding	33
2.2.2	Naar een cultuur van vraaggericht werken	34
2.2.3	Een toekomstbestendige infrastructuur	36
2.2.4	Bestuurlijke samenwerking	38
2.2.5	Strategie op programmaniveau	39
2.2.6	Naar een effectieve inzet van NME	40
2.3	Reflectie en aanbevelingen	40
<b>3</b>	<b>Doel en opzet programma Leren voor Duurzame Ontwikkeling</b>	<b>44</b>
3.1	Achtergrondschets van het programma	44
3.2	Doelstelling en ambities	45
3.2.1	Doelstelling	45
3.2.2	Veranderingsopgave	45
3.3	Opzet	45
3.3.1	Onderwijs	46
3.3.2	Overheden: rijksoverheid	47
3.3.3	Overheden: decentrale overheden	48
3.3.4	Internationaal	49
3.4	Financiering	50
<b>4</b>	<b>Uitvoering en doorwerking programma Leren voor Duurzame Ontwikkeling</b>	<b>52</b>
4.1	Onderwijs	52
4.1.1	Ingezette activiteiten en processen	53
4.1.2	Doorwerking en impact	55
4.2	Rijksoverheid	62
4.2.1	Ingezette activiteiten en processen	63
4.2.2	Doorwerking en impact	65

4.3	Decentrale overheden	69
4.3.1	Ingezette activiteiten en processen	70
4.3.2	Doorwerking en impact	81
4.4	Internationaal	88
4.4.1	Ingezette activiteiten en processen	88
4.4.2	Doorwerking en impact	93
<b>5</b>	<b>Doel en opzet programma Natuur en Milieueducatie</b>	<b>95</b>
5.1	Achtergrondschets van het programma	95
5.2	Doelstelling en ambities	96
5.3	Opzet	96
5.3.1	Arrangementen	97
5.3.2	Infrastructuur	98
5.3.3	Jeugd en Jongeren	99
5.4	Financiering	100
<b>6</b>	<b>Uitvoering en doorwerking NME</b>	<b>101</b>
6.1	Arrangementen	101
6.1.1	Ingezette activiteiten en processen	101
6.1.2	Doorwerking en impact	106
6.2	Kennisinfrastructuur	113
6.2.1	Ingezette activiteiten en processen	113
6.2.2	Doorwerking en impact	115
6.3	Bestuurlijke samenwerking	116
6.3.1	Ingezette activiteiten en processen	116
6.3.2	Doorwerking en impact	119
6.4	Professionalisering	122
6.4.1	Ingezette activiteiten en processen	122
6.4.2	Doorwerking en impact	124
6.5	Jeugd en Jongeren	126
6.5.1	Ingezette activiteiten en processen	126
6.5.2	Doorwerking en impact	127
	<b>Literatuur- en bronnenoverzicht</b>	<b>130</b>
	<b>Bijlagen</b>	
1	Overzicht interviews	134
2	Overzicht enquêtes	137
3	Visieplaten 'Kennis- en expertisecentrum Duurzaamheidseducatie'	138



# Woord vooraf

De programma's Leren voor Duurzame Ontwikkeling (LvDO) en Natuur en Milieu Educatie (NME), beide ondergebracht bij Agentschap NL, kennen een vierjaarlijkse wettelijke monitorings- en evaluatieverplichting. Agentschap NL en het ministerie van Economische Zaken (EZ) hebben in 2010 de onderzoeksinstituten ECS en LEI (beide Wageningen UR) en TNO opdracht gegeven tot het uitvoeren van een monitoring en evaluatie over de programmaperiode 2008-2011. ECS, LEI en TNO hebben deze monitoring en evaluatie uitgevoerd tussen oktober 2010 en november 2012. Onderliggende rapportage geeft de resultaten van deze monitoring en evaluatie weer.

De onderzoekers danken Theo van Bruggen (Agentschap NL), Ad Bijma (Agentschap NL) en Roel van Raaij (EZ) voor hun waardevolle en enthousiaste begeleiding van dit onderzoek.

Ir. L.C. van Staalduinen  
Algemeen Directeur LEI Wageningen UR

# Samenvatting

---

## Monitoring en Evaluatie programma's LvDO en NME

### S.1 Belangrijkste uitkomsten

De programma's Leren voor Duurzame Ontwikkeling (LvDO) en Natuur- en Milieueducatie (NME) hebben in de periode 2008-2011 een groot aantal activiteiten, projecten en netwerken in gang gezet. Bij LvDO lag hierbij de nadruk op het verankeren van duurzaamheid in de dagelijkse praktijken. Bij NME lag de nadruk op het realiseren van een omslag van een cultuur van aanbodgericht werken naar een cultuur van vraaggericht werken en het positioneren van NME als beleidsinstrument.

Op Rijksniveau is, zeker de laatste jaren, door de politieke context de agenda-bepalende invloed van het programma LvDO beperkt geweest. Na een krachtige start met de Kabinetsbrede Aanpak Duurzame Ontwikkeling (KADO) heeft het programma de tweede helft van de programmaperiode voornamelijk gewerkt aan het creëren van voorwaarden voor duurzame ontwikkeling binnen de Rijks-overheid, onder andere op het gebied van HR. Op decentraal niveau is het programma LvDO erin geslaagd om het provinciale niveau meer te betrekken bij LvDO-trajecten binnen de provincie. Er is meer focus aangebracht door het aantal thema's en projecten te beperken, terwijl de individuele projecten in omvang toegenomen zijn. Het programma LvDO heeft daarnaast in de afgelopen periode veel van haar eerder gestarte en ondersteunde netwerken gericht op onderwijs en overheid overgedragen aan andere organisaties. De komende jaren moet nog blijken of hiermee de functies van deze netwerken voldoende verankerd zijn.

Binnen het programma NME heeft het instrument 'arrangementenmodel' een centrale plaats ingenomen. Hiermee heeft het programma NME een beweging in de NME-sector in gang gezet richting vraaggericht werken. Professionals binnen de NME-sector hebben binnen deze arrangementen kennisgemaakt met een nieuwe manier van werken. Niet alle NME-spelers hebben deze aansluiting kunnen maken. Binnen de arrangementen zijn nieuwe samenwerkingsvormen tussen NME-organisaties en blijvende contacten met nieuwe partners ontstaan, en wordt er meer aangesloten bij de bestuurlijke agenda van gemeenten.

Vraagarticulatie en verankering van deze nieuwe manier van werken blijven aandachtspunten voor de toekomst.

Over doorwerking en verankering kan voor veel van de door de programma's ondersteunde activiteiten en netwerken op dit moment nog niet vastgesteld worden of de ingezette veranderingen blijvend zullen zijn.

## **S.2 Overige uitkomsten**

Via de diverse provinciale projecten van LvDO ontwikkelt een steeds grotere groep betrokkenen competenties op het gebied van duurzame ontwikkeling. De mate waarin dit gebeurt en ook de aansluiting met de provinciale beleidsagenda verschilt sterk per provincie.

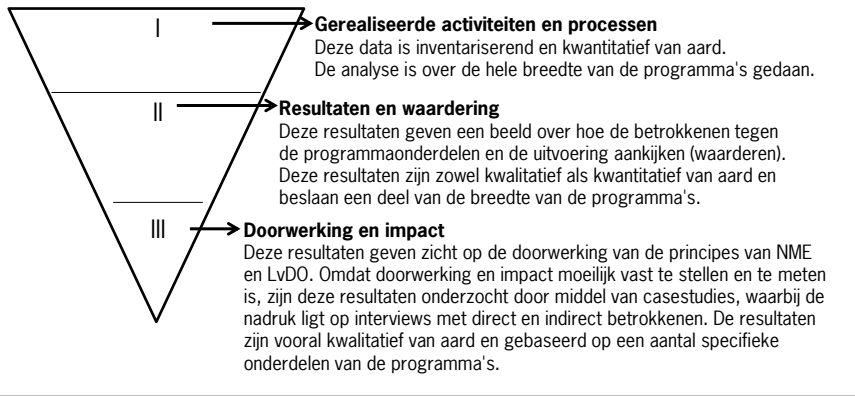
Het onderdeel internationalisering van het programma LvDO richt zich enerzijds op het exporteren van Nederlandse Kennis over sociaal leren naar het buitenland en anderzijds op het inbrengen van de mondiale dimensie van leren in relatie tot duurzame ontwikkeling in Nederland. Beide speerpunten zijn gerealiseerd in diverse projecten. Nederland is inmiddels een strategische partner van UNESCO op het gebied van Leren voor Duurzame Ontwikkeling.

Om de hiervoor beschreven omslag in de NME-sector mogelijk te maken, heeft het programmabureau NME sterk ingezet op professionalisering van de sector en het bouwen van een NME-kennisinfrastructuur. Een digitale kennisinfrastructuur is ontwikkeld onder de naam GroenGelinkt. NME-organisaties kunnen hiermee hun aanbod breder ontsluiten. Met GroenGelinkt heeft men zo de mogelijkheid gecreëerd om op nationaal niveau makkelijk informatie te vinden en te delen. Of het NME-aanbod hierdoor daadwerkelijk effectiever ingezet en door een breder publiek gebruikt zal worden kan nu niet gezegd worden.

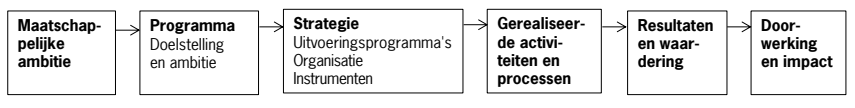
## **S.3 Methode**

Agentschap NL en het ministerie van Economische Zaken (EZ) hebben Wageningen UR (LEI, ECS) en TNO opdracht gegeven de monitoring en evaluatie van de programma's LvDO en NME uit te voeren. De monitoring en evaluatie is uitgevoerd op alle onderdelen van de programma's. Dataverzameling en analyse heeft op verschillende niveaus plaatsgevonden (zie figuur S.1 en figuur S.2).

**Figuur S.1** Drie niveaus van dataverzameling



**Figuur S.2** Analyseschema



# Summary

---

## Sustainability in action and learning in Vital Coalitions Monitoring and evaluation of the Dutch policy programmes Learning for Sustainable Development and Environmental Education

### **S.1 Important outcomes**

During the period 2008 - 2011, the Dutch policy programmes Learning for Sustainable Development and Environmental Education have initiated numerous activities, projects and networks. The Dutch policy programme Learning for Sustainable Development focused on the integration of sustainability in everyday practices. In the Dutch policy programme Environmental Education the transition from a supply-oriented approach to a demand-oriented approach and the positioning of environmental education as a policy instrument were the main focus.

In the past years the Dutch policy programme Learning for Sustainable Development has had a limited influence on the agenda at national governmental level, due to the political context. Following the vigorous adoption of the Government's Approach to Sustainable Development, the second half of the programme focused on the creation of the conditions for sustainable development at national government level in areas such as HRM. At decentralised level Learning for Sustainable Development succeeded in increasing the involvement in these programmes at provincial level. The focus has become clearer by limiting the number of themes and, simultaneously, increasing the scope of individual projects. In addition, during the past period the Learning for Sustainable Development programme has transferred many of the networks it had set up and supported to other organisations. The coming years will reveal whether this has resulted in a good integration of these networks' functions.

The Dutch policy programme Environmental Education programme has pivoted on the 'arrangement model' instrument, as a result of which the programme has initiated the environmental education sector's adoption of a demand-oriented approach. These arrangements have enabled professionals in the environmental education sector to become acquainted with this new approach. However, not all the parties in this sector have been able to adopt the new concept. The arrangements have also provided for the creation of new forms of

cooperation within the environmental education sector, the development of permanent contacts between new partners and improved harmonisation with the municipalities' administrative agendas.

The specification of client demand and the integration of this new approach are both issues that will continue to require attention in the future.

It is not yet possible to give an indication of the extent to which the changes implemented by many of the activities and networks initiated and supported by the programmes will have a lasting effect.

## **S.2 Complementary outcomes**

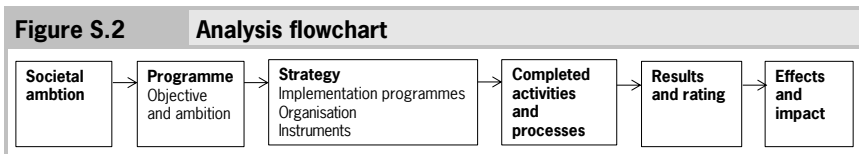
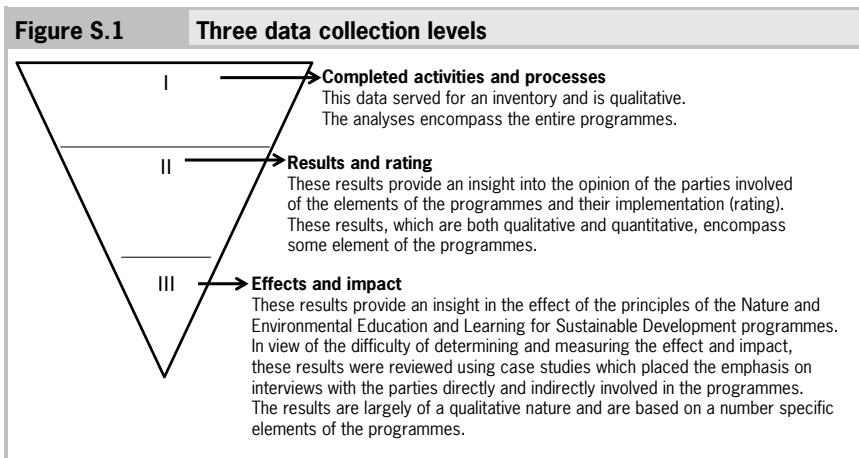
The various provincial projects initiated by Learning for Sustainable Development have enabled a growing group of parties participating in these projects to acquire and enhance sustainable development competences. The extent to which this has proven successful and the degree of harmonisation with the provincial agenda varies greatly between the provinces.

The international element of Learning for Sustainable Development has focused both on exporting Dutch knowledge of social learning to other countries and on introducing the global dimension of learning to Dutch approaches about sustainable development. A number of projects was initiated to fulfil these spearheads. The Netherlands has now become a UNESCO strategic partner in the Learning for Sustainable Development field.

Environmental Education created the preconditions for the aforementioned transition in the environmental education sector by focusing its efforts on the professionalisation of the sector and the development of an environmental education knowledge infrastructure, the *GroenGelinkt* ('Green Linked') digital infrastructure. This knowledge infrastructure enables the environmental education organisations to provide broader access to their products and services. As a result, *GroenGelinkt* has provided a simple means for finding and sharing information at a national level. It is not yet possible to indicate whether this will result in the more effective deployment of environmental education products and services and their use by a broader public.

### S.3 Methodology

NL Agency and the Dutch Ministry of Economic Affairs, Agriculture and Innovation have commissioned Wageningen University and Research centre (LEI and ECS) and TNO to monitor and evaluate the Dutch policy programmes Learning for Sustainable Development and Environmental Education. This monitoring and evaluation extended to all elements of these programmes. The data were collected and analysed at a variety of levels (see Figure S.1 and Figure S.2).



# 1 Inleiding

---

## 1.1 Aanleiding

De programma's Leren voor Duurzame Ontwikkeling (LvDO) en Natuur en Milieu-educatie (NME), beide ondergebracht bij Agentschap NL, kennen een vierjaarlijkse wettelijke monitorings- en evaluatieverplichting. Agentschap NL en het ministerie van Economische Zaken (EZ) hebben in 2010 de onderzoeksinstituten ECS en LEI (beide Wageningen UR) en TNO opdracht gegeven tot het uitvoeren van een monitoring en evaluatie over de programmaperiode 2008-2011. Voor beide programma's is 2012 een overgangsjaar waarin toegewerkt wordt naar een geïntegreerd vervolprogramma voor de periode 2013-2015. De (tussen-)resultaten van deze monitoring en evaluatie vormen input voor de invulling van het gezamenlijke jaarplan 2012 en input voor de positionering, opzet en invulling van een nieuw geïntegreerd programma voor de periode daarna.

## 1.2 Programma's LvDO en NME in het kort

Beide programma's hebben voor de programmaperiode 2008-2011 hun eigen doelstellingen, ambities en werkwijze. Hier volgt een korte beschrijving van de programma's. Zie hoofdstukken 3 en 5 voor een uitgebreidere beschrijving.

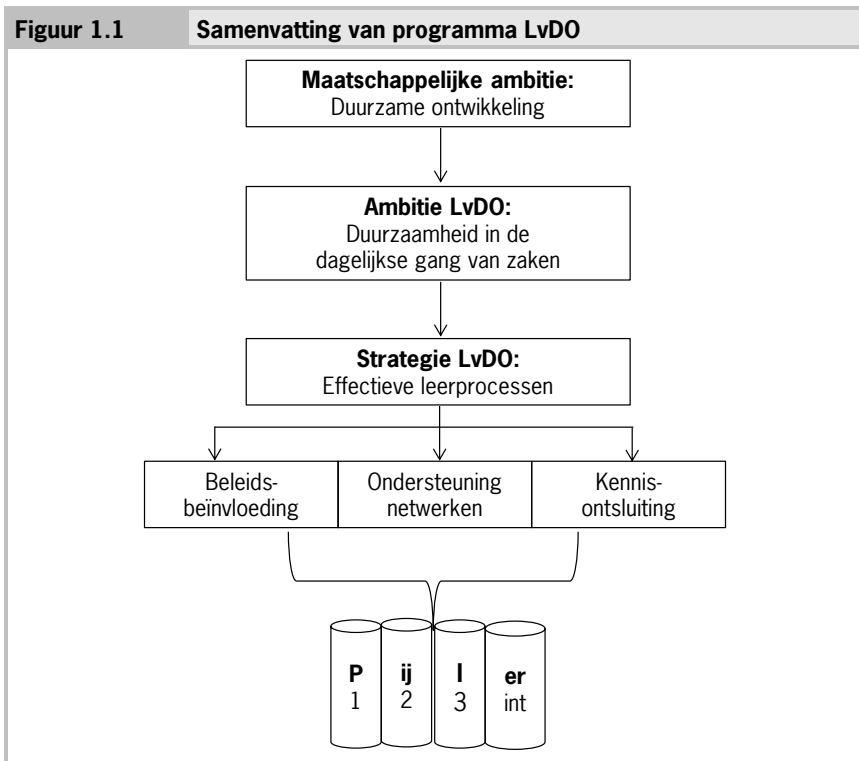
### 1.2.1 Programma LvDO

Het programma LvDO *ontwikkelt, ondersteunt en verspreidt effectieve leerprocessen die duurzame ontwikkeling mogelijk maken en versnellen* ([www.lerenvoorduurzameontwikkeling.nl](http://www.lerenvoorduurzameontwikkeling.nl)) met als doel mensen en organisaties in staat te stellen tot duurzame besluitvorming. De ambitie van het programma voor de periode 2008-2011 is de veranderingsopgave van 'agenderen naar doen' (Programmabureau LvDO, 2007). Dat betekent dat het programma duurzaamheid wil verankeren in de dagelijkse gang van zaken van mensen en organisaties. De periode 2008-2011 richt zich vooral op het verankeren van eerder ontwikkelde of opgebouwde activiteiten in formele structuren en handelingspraktijken. Het programma werkt daarbij met de volgende pijlers:



- Pijler 1: 'lerende individuen' (onderwijs);
- Pijler 2: 'lerende organisaties' (rijksoverheid, provincies en waterschappen);
- Pijler 3: 'lerende samenleving' (projecten), en daarnaast;
- Het onderdeel 'Internationaal' (zie hoofdstuk 3 voor een verdere uitleg van de pijlers).

LvDO hanteert een drietrapsstrategie om haar ambitie te bereiken. 'Top-down' via beleidsbeïnvloeding, daarbij probeert het programma op hoog niveau het systeem te beïnvloeden. 'Bottom-up' ondersteunt het programma netwerken van professionals. Daarnaast wordt er aan kennisontsluiting gewerkt. Kennisontsluiting kan hierbij in den brede zin van het woord worden opgevat en omvat ook kennisontwikkeling en kenniscirculatie. In de Nota Leren voor Duurzame Ontwikkeling: van marge naar mainstream (programmabureau LvDO, 2004) staan de ambities van het programma beschreven. Figuur 1.1 vat het programma LvDO samen.



## 1.2.2 Programma NME

Natuur- en milieueducatie (NME) helpt mensen in staat te stellen keuzes te maken die goed zijn voor natuur en milieu, en die tegelijk bijdragen aan hun eigen ont-plooiing, welbevinden en gezondheid. Daardoor kunnen ze uiting geven aan hun wensen voor natuur en milieu en zelf invloed uitoefenen op de kwaliteit van hun leefomgeving. Op deze manier kan natuur- en milieueducatie bijdragen aan een duurzame leefomgeving en toekomst.

### *Ambitie en doelstellingen*

Het programma NME is een initiatief van de rijksoverheid om natuur- en milieueducatie in Nederland te versterken. Het programma ondersteunt en geeft invulling aan beleid van overheden, waterschappen, scholen en andere (NME-) organisaties en streeft ernaar dat de mogelijkheden van NME beter worden benut. De ambitie van het programma NME betreft een effectieve inzet van NME. Om deze ambitie te bereiken, beoogt het programma het NME-veld te vernieuwen. Daarvoor is een aantal doelstellingen geformuleerd:

- Een systeemverandering binnen de NME-sector: van een cultuur van aanbodgericht werken naar een cultuur van vraaggericht werken.
- Meer samenwerking tussen overheden onderling en tussen overheden en NME-organisaties.
- Een toekomstbestendige infrastructuur voor NME.

### *Strategie*

In de strategie om de doelstellingen te bereiken staat het arrangementenmodel centraal (zie ook tekstkader 1.1 voor uitleg over de kanteling van de strategie). Dit instrument is ontwikkeld om vraag en aanbod bij elkaar te brengen en te koppelen aan bestuurlijke opgaven en maatschappelijke ontwikkelingen. Met het arrangementenmodel stimuleert het programma kansrijke NME-initiatieven. In een arrangement werken verschillende partijen samen. Doel is om op deze manier meer te bereiken met NME: meer mensen, meer impact, meer financieel mogelijk maken en meer verankering van NME.

Daarnaast wordt er gewerkt aan het creëren van een toekomstbestendige infrastructuur voor NME door:

- het versterken van samenwerkingsverbanden tussen partijen;
- het organiseren, systematiseren en toegankelijk maken van kennis (kennisinfrastructuur);
- professionalisering van NME-organisaties.

## Tekstkader 1.1 Kanteling van de strategie van programma NME

### *Kanteling*

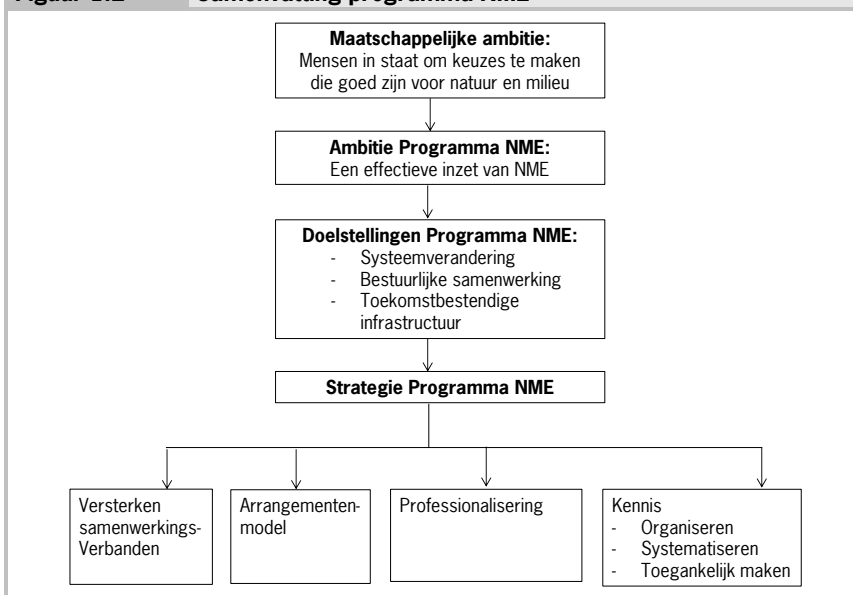
Aanvankelijk is de strategie van het programma NME opgezet rondom vijf speerpunten:

1. Gezamenlijke agenda: dit houdt in dat de focus op een beperkt aantal thema's komt te liggen, die houvast bieden voor de inhoud. De thema's zijn: groen, water en energie.
2. Vraaggericht werken: het programma beoogt een systeemverandering binnen de NME-sector te bewerkstelligen van een cultuur van aanbodgericht werken naar een cultuur van vraaggericht werken.
3. Focus op jeugd en jongeren: de ambitie van het programma is om NME aan te laten sluiten bij de belevingswereld van jongeren.
4. Handelingsperspectief bieden (ook wel denken en doen genoemd): iets leren door het te ervaren.
5. Bestuurlijke samenwerking: gezamenlijke inzet van overheden en NME-organisaties.

In het uitvoeringskader heeft er een kanteling plaatsgevonden omdat de beoogde systeemverandering van een cultuur van naar aanbodgericht werken naar vraaggericht werken de belangrijkste opgave is. Deze cultuuromslag staat samen met de toekomstbestendige infrastructuur centraal in de uitvoering.

Figuur 1.2 vat het programma NME samen.

## Figuur 1.2 Samenvatting programma NME



### 1.3 Centrale vraag

Agentschap NL en EZ willen als direct betrokkenen bij de beide programma's, inzicht hebben in de werking en doorwerking van de programma's LvDO en NME. Dit is van belang omdat er besluiten moeten worden genomen over de continuering, financiering en invulling van de programma's in de nieuwe periode. De vraag, *Wat is de werking en doorwerking van de programma's LvDO en NME?*, staat dan ook centraal binnen deze monitoring en evaluatie. Daarbij gaat het zowel om:

- de uitgangspunten, opzet, werkwijze en strategieën die binnen de programma's gehanteerd worden; als om,
- de voorwaarden voor verankering en doorwerking van de principes van NME en LvDO; en
- de doorwerking zelf.

### 1.4 Methode

#### 1.4.1 Kanttekeningen bij de evaluatie

Veelal wordt een evaluatie uitgevoerd om na te gaan in hoeverre doelen worden bereikt en om de effectiviteit van de ingezette strategie te bepalen. Ook het programmamanagement van de programma's LvDO en NME is geïnteresseerd in de effectiviteit van beide programma's en de mate van doelbereik. Maar het evalueren van dit soort programma's stuit op een aantal methodologische moeilijkheden. De ambities van beide programma's zijn systeemdoelstellingen en dus zeer abstract en niet zo goed te meten. De programmaplannen geven ook niet aan wanneer doelen bereikt zouden zijn. Beide programma's maken gebruik van sociaal instrumentarium<sup>1</sup> om een beweging richting duurzaamheid te bewerkstelligen. Het effect van het sociale instrumentarium laat zich niet direct in kwantitatieve zin uitdrukken. Het is dan ook niet goed mogelijk om aan te tonen wat precies het effect is van de programma's, want wanneer is er sprake van doorwerking en hoe weet je zeker dat dat toe te schrijven is aan de werking van de programma's? Dat laatste is moeilijk omdat er allerlei andere factoren zijn die van invloed kunnen zijn op het waargenomen effect. Het leveren van hard bewijs

---

<sup>1</sup> Sociaal instrumentarium is complementair aan financiële, technologische en wetgevende instrumenten

dat een programma de zogenaamde systeemdoelstellingen heeft gerealiseerd, is dan ook niet te verwachten. Het accent van de monitoring en evaluatie ligt dan ook op het aantonen van de werkingsrichting van de programma's (bewegen we in de door de programma's voorgestane richting?) en het nagaan of de condities die de programma's creëren en de bijdragen die ze leveren tot doorwerking kunnen leiden.

Om zicht te krijgen op de werking en doorwerking van de programma's wordt vooral gekeken naar de resultaten van de programma's.<sup>1</sup> Hierbij gaat het zowel om de directe resultaten (gerealiseerde activiteiten en processen) als om de indirecte resultaten van deze activiteiten en processen (doorwerking) en de verdere impact op de maatschappij/betrokken sectoren/organisaties. Daarnaast wordt ook gekeken hoe de direct betrokkenen (zoals deelnemers aan projecten en arrangementen) de activiteiten en resultaten ervaren en beoordelen (waardering) en naar de ontwikkeling binnen de programma's zelf (onder andere tussentijdse aanpassingen binnen de programmatermijn). Dit alles wordt bekeken tegen het licht van de ambities en doelstellingen van de programma's. Dit betekent dat de monitoring en evaluatie zich zal richten op de volgende onderdelen van de programma's (die ieder in meer of mindere mate meetbaar zijn):

1. De maatschappelijke ambitie.
2. De ambitie en doelstellingen.
3. De gehanteerde strategieën.
4. De uitvoering (activiteiten en processen).
5. Resultaten en waardering van de programma's door de betrokkenen in het veld.
6. De verdere doorwerking, impacts, verankering en continuering van de principes van NME en LvDO.

#### 1.4.2 Analysemodel

De methodiek voor de monitoring en evaluatie is beredeneerd vanuit het klassieke model (European Commission, 1999):

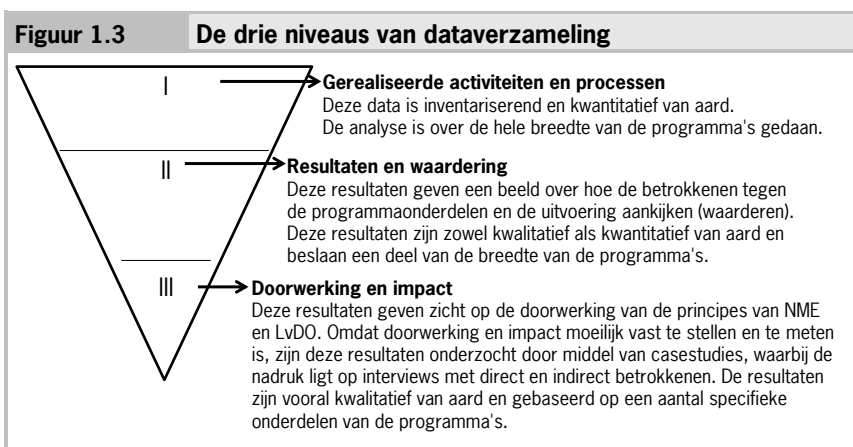
input - throughput - output - outcome - impact

---

<sup>1</sup> Hierbij wordt de kanttekening gemaakt dat het aantal activiteiten, projecten en netwerken dat de programma's uitgevoerd en ondersteund hebben, te groot is om allemaal individueel te monitoren en evalueren. Er zijn selecties gemaakt, cases bekeken en bevindingen worden opgeschaald.

De monitoring en evaluatie bestaat zowel uit kwantitatieve (wat, wanneer, hoeveel), als uit kwalitatieve inventarisaties, evaluaties en weergaven.

De dataverzameling en -analyse voor dit project kent drie niveaus, vergelijkbaar met een trechter: van breed naar smal, van op hoofdlijnen naar diepgaand (zie figuur 1.3). Wij noemen dit onderscheid ook wel eerste, tweede en derde orde, waarbij de eerste orde vooral inventariserend en kwantitatief van aard is en relatief goed meetbaar en derde orde diepgaand en kwalitatief van aard en niet goed meetbaar<sup>1</sup>. De drie niveaus betreffen:

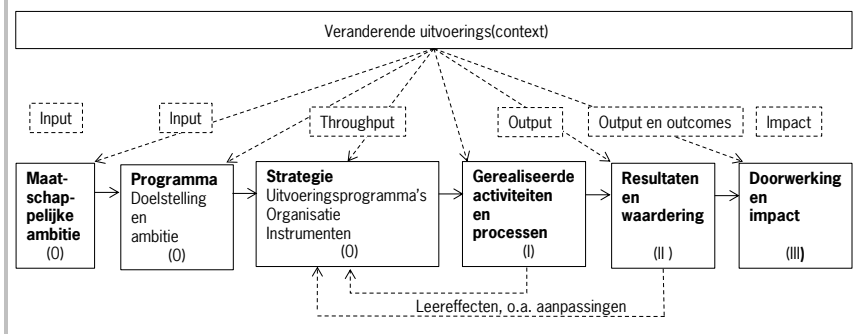


Ook is er een 0-niveau waarin de ambities, doelstellingen en strategie van de programma's uiteen worden gezet. Deze data zijn deels kwantitatief, deels kwalitatief.

De niveaus van dataverzameling en analyse en het beleidsmodel zijn samengevat in het schema van figuur 1.4:

<sup>1</sup> TNO en Wageningen UR werken gezamenlijk aan deze monitoring en evaluatie, waarbij TNO zich vooral op het kwantitatieve gedeelte (1e en deels 2e orde) richt en Wageningen UR op het kwalitatieve (3e en deels 2e orde) gedeelte.

**Figuur 1.4**      **Analyseschema**



Aan elk monitoring- en evaluatieonderdeel liggen deelvragen ten grondslag die op verschillende manieren zijn onderzocht, verschillende resultaatordes en meetbaarheid hebben. Tabel 1.1 geeft een overzicht van deze deelvragen, de gehanteerde onderzoeksmethode, de resultaatorde (O, I, II of III) en meetbaarheid (M=meetbaar, NM=niet (goed) meetbaar).

**Tabel 1.1**      **Overzicht van deelvragen, methodiek en resultaatniveau**

	<b>Monitoring en evaluatieonderdeel</b>	<b>Deelvragen</b>	<b>Methodiek</b>	<b>Resultaatniveau</b>	<b>Orde</b>	<b>Meetbaar a)</b>
1	Maatschappelijke ambitie	- Welke (veranderings)opgaven liggen ten grondslag aan de programma's NME en LvDO?	Documentanalyse, gesprekken met programmamedewerkers	Kwalitatief, breed, op hoofdlijnen	0	NM
2	Ambitie en doelstelling programma's	- Wat zijn de doelstellingen/ambities van de programma's NME en LvDO?	Documentanalyse, gesprekken met programmamedewerkers	Kwalitatief, kwantitatief, breed, op hoofdlijnen	0	NM
3	Strategie	- Hoe zijn de programma's opgezet? - Welke instrumenten worden ingezet? - Hoe ziet de organisatie van de programma's eruit? - Welke keuzes zijn gemaakt qua wijzigingen (met betrekking tot nota die aan strategie ten grondslag ligt)?	Documentanalyse, portfolio-analyse, interviews	Kwalitatief, kwantitatief, breed, op hoofdlijnen	0	M/NM
4	Uitvoering	- Welke activiteiten zijn uitgevoerd/gerealiseerd/hebben plaatsgevonden? - Welke processen zijn in gang gezet? - Welke netwerken zijn opgezet of ondersteund? - Welke partijen zijn hierbij betrokken? - Waar zijn de financiële middelen voor ingezet? - Zijn de programma's uitgevoerd volgens opzet? Waar wijkt de uitvoering af van de opzet?	Documentanalyse, portfolioanalyse, financiële analyse, interviews	Kwalitatief, kwantitatief, breed en smal, op hoofdlijnen en diep	I	M

a) M=meetbaar, NM=niet (goed) meetbaar.



**Tabel 1.1      Overzicht van deelvragen, methodiek en resultaatniveau (vervolg)**

	<b>Monitoring en evaluatieonderdeel</b>	<b>Deelvragen</b>	<b>Methodiek</b>	<b>Resultaatniveau</b>	<b>Orde</b>	<b>Meetbaar a)</b>
5	Resultaten en waardering	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hebben de programma's hun doelstelling bereikt? (Op welke manier heeft het programma LvDO bijgedragen aan het verankeren van duurzaamheid in de dagelijkse praktijk? Heeft het programma NME bijgedragen aan een cultuurverandering van aanbodgericht naar vraaggericht werken? Zo ja, op welke manier?) Wat leveren de activiteiten/bijdragen van de programma's NME en LvDO op voor de betrokken personen/organisaties?</li> <li>- Hoe beoordelen de betrokkenen de inzet van de programma's NME en LvDO? Hoe kijkt men in het veld aan tegen de activiteiten die hebben plaatsgevonden in het kader van de programma's?</li> <li>- Hoe waarderen betrokkenen de activiteiten?</li> </ul>	Casestudies, enquêtes, interviews, documentanalyse, bijwonen van netwerken en bijeenkomsten	Kwalitatief, breed en smal, op hoofdlijnen en diep	II	NM
6	Doorwerking en impact, verankering/continuering	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zijn er voorwaarden voor verankering en doorwerking van de principes van NME en LvDO geschapen?</li> <li>- Zijn er indicaties dat verankering en doorwerking plaatsvinden?</li> </ul>	Casestudies: interviews en enquêtes en bijwonen van netwerken en bijeenkomsten	Kwalitatief, smal en diep	III	NM
	Veranderende uitvoeringscontext	Welke veranderingen in de context (maatschappelijk, economisch, politiek) beïnvloeden de programma's en hun uitvoering?	Interviews	Kwalitatief, breed, op hoofdlijnen	II	NM
	Algemeen	Welke knelpunten, leerpunten en succesfactoren komen in de monitoring en evaluatie naar voren.	Alle			

a) M=meetbaar, NM=niet (goed) meetbaar.

## 1.5 Uitvoeringsstappen

### 1.5.1 Concretisering van deelvragen

De monitoring en evaluatie is gestart met het verder concretiseren van de deelvragen voor de onderdelen van LvDO en NME. Daarbij staan bij LvDO de pijlers centraal, waarbij er bij iedere pijler specifieke aandacht is voor de rol van systeemspelers, bijdragen aan netwerken en kennisontsluiting. Bij NME is er bij de verdere concretisering speciale focus bij de dataverzameling en analyse voor de arrangementen en de infrastructuur. Per onderdeel is bepaald op welke manier de data geïnventariseerd en geanalyseerd moet worden. Er is onder andere gebruik gemaakt van enquêtes, statistische analyse, interviews, documentanalyse (zie bijlage 1 voor een overzicht van gesprekspartners en bijlage 2 voor een overzicht van uitgezette enquêtes).

### 1.5.2 Analyse uitvoeringscontext

De uitvoering van de programma's vindt plaats tegen de achtergrond van een dynamische maatschappelijke context (onder andere crises, kabinetwisseling en bezuinigingen). Daarom is er ten behoeve van deze monitoring en evaluatie ook een analyse van de uitvoeringscontext van de programma's gemaakt.

### 1.5.3 Portfolioanalyse

De monitoring en evaluatie van de individuele programma's is gestart met een tweetal portfolio-analyses: één van de LvDO-projecten en één van de NME-arrangementen. Deze analyses geven een eerste beeld van de resultaten van de programma's en maken ook deel uit van het selectieproces van de casestudies die in een later stadium zijn uitgevoerd. De resultaten van de portfolio-analyses zijn verwoord in een interne notitie (Remmerswaal et al., 2011).

### 1.5.4 Inventarisatie eerste-orde-data

Vervolgens is met documentanalyse en gesprekken met medewerkers van de programmabureaus (zie bijlage 1 voor een overzicht van gesprekspartners) de eerste-orde-data verzameld, onder andere ten aanzien van budgetten, aantallen projecten en arrangementen, publicaties, enzovoort. Deze data heeft tijdens de onderzoeksperiode telkens updates gekregen. Naast eerste-orde-data, levert

deze stap ook wat tweede-orde-data op. De eerste-orde-data is door TNO geïnventariseerd.

### 1.5.5 Inventarisatie derde-orde-data: Casestudies

Het vaststellen van doorwerking en impact van de programma's is, zoals eerder gesteld, moeilijk. Daarom wordt er via casestudies naar dergelijke informatie gezocht. Cases geven de gelegenheid om gericht te zoeken en door te vragen naar doorwerking en impact.

De selectie van cases is gebaseerd op de resultaten van de portfolio-analyses en gesprekken met medewerkers van de programmabureaus. Daarbij is gepoogd om een afspiegeling van het gehele programma te selecteren. Dit betekent dat er voor NME zowel arrangementen zijn geselecteerd als ook activiteiten voor het versterken van de infrastructuur en andere generieke activiteiten. Voor LvDO zijn er activiteiten uit alle pijlers geselecteerd. Daarbij zijn er zowel pijlers in hun geheel als case gekozen, als individuele netwerken, programma's en vormen van kennisontsluiting. Richtinggevend voor de selectie van NME-arrangementen was de vraag in hoeverre de arrangementen in de uitvoering ook daadwerkelijk invulling geven aan de arrangementscriteria en doelstellingen van het programma NME. Daarnaast is een aantal andere overwegingen meegenomen in de selectie:

- Spreiding over de thema's (Groen, Water en Energie, met nadruk op thema Groen omdat hier ook in samenstelling arrangementen en in de begroting de nadruk op ligt).
- Spreiding met betrekking tot de fase waarin het arrangement zich bevindt.
- Verdeling over verschillende schalen: buurt, stad, regio en provincie.
- Geografische spreiding.
- Bereikbaarheid.

Tabel 1.2 geeft een overzicht van de cases die zijn onderzocht.

Bij iedere case heeft eerst een korte literatuurverkenning plaatsgevonden. Vervolgens is bepaald met welke betrokkenen (zie bijlage 1 voor een overzicht van gesprekspartners) gesproken zou worden. De vragen van het analyseschema vormden de basis om uitgebreidere vragenlijsten specifiek voor de verschillende cases te ontwikkelen. De benadering van de cases was zowel qua vragen als qua methode maatwerk. Vanwege de verscheidenheid aan geselecteerde cases was het niet mogelijk deze cases eenduidig te benaderen. Een aantal cases is uitgebreid en op meerdere momenten in de tijd onderzocht om zo een beeld te krijgen van de ontwikkeling in de tijd ten behoeve van het monitorings-

aspect. Met betrokkenen van de cases is ook gesproken over de rol van de programma's waardoor een beeld is gekregen van de waardering van de rol en inzet van de programma's. Deze cases leverden zowel derde- als tweede-orde-gegevens op.

Iedere case is individueel geanalyseerd. Vervolgens is op basis van alle resultaten van de cases een overkoepelende analyse gedaan. De casestudies zijn met uitzondering van de portfolio-analyses door ECS en LEI Wageningen UR gedaan.

<b>Tabel 1.2      Overzicht van onderzochte cases</b>	
<b>Cases NME</b>	<b>Cases LvDO</b>
Arrangement Groene verkeersveilige schoolpleinen, Leiden	Pijler onderwijs: Het netwerk Duurzaam MBO
Arrangement Brabantse Parels van biodiversiteit, provincie Brabant	Pijler Onderwijs: Stichting Leerplan Ontwikkeling (SLO)
Arrangement Educatie voor duurzame buitenruimte en gebiedsontwikkeling, Rotterdam	Pijler Onderwijs: GroenGelinkt
Arrangement Water Energie Twente (WET!), Twente	Pijler Rijksoverheid: Eiwitdialog & Kabinetsbrede Aanpak Duurzame Ontwikkeling (KADO)
Arrangementen overkoepelend (portfolio-analyse, enquêtes)	Pijler Rijksoverheid: Rijksduurzaamheidsnetwerk
Leren over werken in arrangementen: CoP's NME	Pijler Rijksoverheid: Community of Practice Oneindig Laagland, duurzame gebiedsontwikkeling
Bestuurlijke samenwerking: Maatwerkstrategie	Pijler Rijksoverheid: Kennisontsluiting rond het nieuwe werken
Professionalisering: Cursus Leren Arrangeren	Pijler Decentrale overheden: Waterschappen
Infrastructuur: GroenGelinkt	Pijler decentrale overheden: provincies (portfolio-analyse)
Jeugd en Jongeren: De Sims	Pijler Decentrale overheden: Projecten LvDO Onderdeel Internationaal

### 1.5.6 Inventarisatie tweede-orde-data

Bij tweede-orde-gegevens gaat het vooral om hoe de betrokkenen de inzet van de programma's waarderen. De tweede-orde-data is deels in een vroegtijdig stadium van het onderzoek geïnventariseerd via de portfolio-analyse en gesprek-

ken met medewerkers van de programmabureaus. Vervolgens hebben de case-studies ook tweede-orde-data opgeleverd. Om een overkoepelend beeld te krijgen, is dit alles aangevuld met een aantal interviews met 'systeemspelers' (zie bijlage 1 voor een overzicht van gesprekspartners) aan het eind van het onderzoek. De tweede-orde-data is door TNO, ECS en LEI Wageningen UR gezamenlijk geïnventariseerd.

## **1.6 Tussenrapportages**

Gedurende de looptijd van dit project zijn op basis van tussenresultaten twee interne notities (Remmerswaal et al., 2011 en Willems et al., 2011) en een tussenrapportage (Remmerswaal et al., 2012) verschenen. In de tussenrapportages wordt in de bijlage uitgebreid aandacht besteed aan casebeschrijvingen.

## **1.7 Leeswijzer**

In hoofdstuk 2 worden de conclusies van de monitoring en evaluatie van de programma's LvDO en NME beschreven. Daarna volgt in hoofdstuk 3 een korte beschrijving van het doel en opzet van het programma LvDO in en in hoofdstuk 4 staan de uitvoering en doorwerking, met andere woorden de resultaten van monitoring en evaluatie van programma LvDO beschreven. Hoofdstukken 5 en 6 doen hetzelfde voor het programma NME. In tekstkaders wordt specifiek ingegaan op casestudies. Ze geven een meer gedetailleerd beeld van de inhoud, uitvoering en doorwerking van een aantal geselecteerde activiteiten, netwerken en projecten waar de programma's LvDO en NME bij betrokken zijn.

## 2 Conclusies

---

In dit hoofdstuk worden de conclusies van de monitoring en evaluatie van de programma's NME en LvDO beschreven. De hoofdvraag binnen deze monitoring en evaluatie was: Wat is de werking en doorwerking van de programma's NME en LvDO? In paragraaf 2.1 staan de conclusies van het programma LvDO en in paragraaf 2.2 de conclusies van het programma NME. In deze twee paragrafen worden eerst conclusies op het niveau van doelstellingen getrokken, gevolgd door het niveau van de strategie en ambitie van de afzonderlijke programma's. Het hoofdstuk wordt afgesloten met de overkoepelende paragraaf 'Reflectie en aanbevelingen'. In deze paragraaf staat reflectie op de programma's LvDO en NME centraal. Er worden conclusies op meta-niveau getrokken en aanbevelingen gedaan.

Zoals in hoofdstuk 1 al is aangegeven, is het moeilijk om programma's te evalueren die systeeminnovaties beogen. Het accent van de monitoring en evaluatie ligt vooral op de activiteiten die de programma's hebben ingezet en op het aantonen van de werkingsrichting van de programma's.

### 2.1 Conclusies programma LvDO

#### 2.1.1 Inleiding

De ambitie van het programma LvDO voor de periode 2008-2011 is het realiseren van de veranderingsopgave van 'agenderen naar doen', waarbij de doelstelling is om bij maatschappelijke actoren effectieve leerprocessen op gang te brengen die gericht zijn op een meer duurzame afweging. Voor iedere pijler van het programma (onderwijs, rijksoverheid, decentrale overheden) zijn specifieke doelstellingen en strategieën hoe deze te bereiken opgesteld.

#### *Leeswijzer*

Deze paragraaf begint met de conclusies per pijler, gevolgd door conclusies voor de strategie.

## 2.1.2 Onderwijs

De doelstelling van deze pijler is dat elke scholier en student aan het einde van zijn of haar schooltijd in staat is om bewust duurzame keuzes te maken en daarmee actief bij te dragen aan duurzame ontwikkeling. In de evaluatie is gekeken welke activiteiten hiervoor zijn ondernomen. Er is onder andere aan deze doelstelling gewerkt door ervoor te zorgen dat eerder ingezette activiteiten ondergebracht worden bij andere organisaties in de onderwijswereld. Daarbij gaat het onder andere om het onderbrengen van de opgerichte netwerken, zodat deze op eigen kracht verder kunnen gaan en verankering plaatsvindt.

- De netwerken Duurzaam Hoger onderwijs (DHO) en Duurzaam MBO (DMBO) zijn in de afgelopen periode ondergebracht bij andere organisaties. Vanaf 2012 (DHO) en 2013 (DMBO) worden deze netwerken niet meer door LvDO ondersteund.
- Op dit moment is het nog te vroeg om te beoordelen of het onderbrengen van deze netwerken kan worden gezien als een geslaagde verankering. Het netwerk DMBO is in zijn geheel ondergebracht bij CINOP. Geïnterviewde betrokkenen hebben redelijk positieve verwachtingen over de verankering van duurzaam MBO. Het netwerk DHO is in delen opgeknipt. De verschillende functies zijn ondergebracht bij verschillende organisaties. Geïnterviewden zijn positief over de uitwisseling tussen HBO's bij DUPHLO en het onderbrengen van het AISHE-instrument bij HOBEON. Geïnterviewden zijn kritisch over het gebruik van en de vooruitzichten voor het online platform PLADO. Verder is de netwerkfunctie voor universiteiten in hun ogen niet van de grond gekomen.
- Het netwerk Duurzame PABO is nog niet ondergebracht bij een andere organisatie. Dit netwerk werd in 2012 nog ondersteund door LVDO.

De doelstelling om elke scholier en student in staat te stellen duurzame keuzes te maken wordt mede beïnvloed door maatschappelijke ontwikkelingen.

- Hernieuwde focus van het ministerie van OC&W op de kerntaken taal en rekenen in het basisonderwijs stond verankering van een aantal LvDO-onderwijs activiteiten in de weg. Door LvDO ontwikkelde methoden om duurzame ontwikkeling in het primaire onderwijs te verankeren, zoals duurzame ontwikkeling in het leerlingvolgsysteem, en een kernleerplan Duurzame Ontwikkeling werden daardoor niet overgenomen.

### 2.1.3 Rijksoverheid

De ambitie van de rijksoverheid is om ambtenaren van de rijksoverheid te voorzien van inzicht en competenties voor duurzame besluitvorming. LvDO wil daarbij agendabepalend zijn.

- Vanwege de vele politieke wisselingen en reorganisatie van ministeries was het in de afgelopen periode voor LvDO moeilijk om structureel relaties op te bouwen rondom bepaalde thema's in ministeries en agendabepalend te zijn. Het programma heeft daarom de aanvankelijke inzet op een tailormade aanpak per departement en de KADO-aanpak losgelaten. Niettemin wordt de inzet van LvDO op Rijksniveau door direct betrokkenen hoog gewaardeerd.
- Het programma heeft vooral ingezet op het vastleggen van voorwaarden voor duurzame ontwikkeling middels HR-beleid en de netwerken Rijksduurzaamheidsnetwerk en Rijksalliantie (bedrijfsvoering).
- Op gebied van agendasetting heeft LvDO met de eivitdialog een nieuw beleidsthema geagendeerd.

### 2.1.4 Decentrale overheden

Het doel van deze pijler is een structurele verankering van duurzame ontwikkeling in het bestuurlijke en organisatorische hart van decentrale overheden te bewerkstelligen. Hier wordt invulling aan gegeven door bestuurders en ambtenaren meer bij de LvDO-trajecten in de provincie te betrekken.

- Binnen de pijler decentrale overheden zijn twee onderdelen uit het aanvankelijke programma samengegaan: generieke activiteiten voor provincies en waterschappen zijn samengevoegd met de ondersteuning van het programma voor provinciale LvDO-projecten.
- Er is ingezet op het realiseren van een omslag in de provinciale projectenportfolio. Deze omslag was er op gericht om provinciale organisaties meer te betrekken bij de LvDO-trajecten in de provincie. Er is meer focus aangebracht door het aantal thema's en projecten te beperken, terwijl de individuele projecten in omvang toegenomen zijn. Over de gehele linie heeft het programma deze omslag gemaakt. Vergeleken met de periode 2004-2007 zijn in de periode 2008-2011 minder projecten uitgevoerd en hebben de projecten een gemiddeld groter budget. Er werd hierbij aanzienlijk meer cofinanciering bereikt, wat de kans op continuïteit of verankering vergroot.
- Betrokkenen bij de LvDO-projecten ervaren de projecten overwegend als positief. In hun ogen hebben ze nieuwe contacten en activiteiten opgeleverd en



is de groep stakeholders die met het thema duurzaamheid werkt, gegroeid. Dit is een aanknopingspunt voor verankering en doorwerking.

- Doorwerking en inbedding van de provinciale LvDO-projecten in het provinciale beleid verschilt sterk per provincie en is in belangrijke mate afhankelijk van de positie en competenties van de provinciale LvDO-regisseur (denk hierbij onder andere aan niveau en overtuigingskracht). Ook de politieke context en beleidsvoorkeuren van de provinciale bestuurders spelen een bepalende rol.
- Binnen de pijler decentrale overheden is in toenemende mate aandacht voor de waterschappen. Aanvankelijk waren de activiteiten gericht op waterschappen vrij beperkt. Later zijn deze rondom watereducatie opgepikt.

### 2.1.5 Internationalisering

Doel ten aanzien van het onderdeel internationaal is enerzijds de invulling en uitvoering te geven aan de internationale afspraken ten aanzien van leren voor duurzame ontwikkeling en anderzijds om de mondiale component in het werk van de pijlers te integreren. Dit is LvDO via diverse activiteiten gelukt.

- Het onderdeel internationaal van het programma LvDO richt zich enerzijds op het exporteren van Nederlandse ervaringen en kennis over sociaal leren naar het buitenland en anderzijds op het inbrengen van de mondiale dimensie van leren in relatie tot duurzame ontwikkeling in Nederland. Beide speerpunten zijn gerealiseerd in diverse projecten.
- LvDO is een strategische partner van UNESCO dat internationaal een leidende rol speelt op gebied van Education for Sustainable Development. LvDO financiert onder andere een UNESCO-leerstoel en heeft een focal point in Nederland.
- LvDO heeft een actieve rol in Government-to-Government programma's en wordt door de Economische Voorlichtingsdienst (EVD) regelmatig gevraagd om in deze programma's een rol te spelen (onder andere in Montenegro, Georgië, Kroatië, Turkije en Oekraïne). Hieruit spreekt waardering voor het internationale werk van LvDO. Ook participeert LvDO in diverse internationale onderwijsprogramma's.

### 2.1.6 Strategie op programmaniveau

De ambitie 'Van Agenderen naar doen' heeft het programma LvDO ingevuld door in te zetten op het verankeren van eerder ingezette activiteiten, zoals netwerken en het zoeken van structurele verbindingen met bestuurlijke organisaties.

- LvDO hanteert een drietrapsstrategie om tot de beoogde verankering te komen: top down beleidsbeïnvloeding, bottom-up netwerkvorming van professionals en, daartussenin, kennisontsluiting. Van deze drie onderdelen zijn netwerkvorming en kennisontsluiting het meest succesvol gebleken. De toegang voor top-down beleidsbeïnvloeding bleef voor LvDO beperkt. Beleidsbeïnvloeding geschiedt vooral via de netwerken, zoals de onderwijsnetwerken, het Rijksduurzaamheidsnetwerk en internationale netwerken.
- Het programma LvDO bestaat - net als in de vorige periode - uit drie pijlers, een onderdeel internationaal en een aantal programma-brede activiteiten. Het onderscheid tussen deze pijlers wordt steeds vager. Het programma is in verandering. LvDO wil en moet een lerende organisatie zijn. Het programma slaagt hier onder andere in door zich voortdurend aan te passen aan een veranderende maatschappelijke en politieke context. De aanpassing is bewust een onderdeel van de strategie geworden.
- Het programma heeft al een slag gemaakt in de integratie met het programma NME. Voor 2011 en 2012 werd er een gezamenlijk werkplan LvDO-NME opgesteld. Vooral activiteiten gericht op onderwijs zijn sterk vervlochten. Daarnaast vallen de arrangementen van NME steeds meer samen met de provinciale projecten van LvDO. Vanuit de historie is het LvDO-programma veel meer op provincies gericht en het NME programma meer op gemeenten. De programma's zijn daarmee complementair.

## **2.2 Conclusies programma NME**

### 2.2.1 Inleiding

Het programma NME is een initiatief van de overheid om natuur- en milieueducatie in Nederland te versterken. De ambitie van het programma NME is een effectieve inzet van NME (LNV et al., 2008). De maatschappelijke ambitie die ten grondslag ligt aan het programma NME is om mensen via leerprocessen in staat te stellen keuzes te maken die zowel goed zijn voor natuur, milieu en duurzaamheid, als bijdragen aan hun eigen welbevinden, ontplooiing en zelfbevinden. Op deze manier kan NME bijdragen aan een duurzame leefomgeving en toekomst.

Het programma NME is uitgevoerd in de periode 2008-2011. Gaandeweg is hier 2012 aan toegevoegd als gecombineerd overgangsjaar voor de programma's NME en LvDO. In dit hoofdstuk worden de conclusies van de monitoring en evaluatie van het programma NME over de periode 2008-2011 gepresenteerd.

Er wordt hierbij op een aantal plaatsen gerefereerd naar activiteiten in het jaar 2012, omdat deze een indicatie kunnen vormen voor het beantwoorden van de vraag in hoeverre activiteiten en resultaten gecontinueerd zullen worden of verankerd zijn.

Om de ambitie 'naar een effectieve inzet van NME' te verwezenlijken heeft het programma NME zich de volgende doelstellingen gesteld:

- Een systeemverandering binnen de NME-sector: van een cultuur van aanbodgericht werken naar een cultuur van vraaggericht werken.
- Meer samenwerking tussen overheden onderling en tussen overheden en NME-organisaties (bestuurlijke samenwerking).
- Een toekomstbestendige infrastructuur.

### *Leeswijzer*

Deze paragraaf begint met conclusies op het niveau van de drie hoofddoelstellingen van het programma NME. Hierop volgen conclusies met betrekking tot de gekozen strategie en ambitie. Reflectie en aanbevelingen komen aan bod in de volgende paragraaf.

## 2.2.2 Naar een cultuur van vraaggericht werken

Eén van de hoofddoelstellingen van het programma NME was het bewerkstelligen van een omslag van aanbodgericht naar vraaggericht werken binnen de NME-sector. Het programma heeft actief bijgedragen aan een overgang naar meer vraaggericht werken binnen de sector.

- Met het instrument arrangementenmodel heeft het programma een manier van samenwerken geïntroduceerd die NME-organisaties helpt in het afstemmen van vraag en aanbod. De arrangementen sluiten aan op de prioriteiten van bestuurlijke kringen, hetzij gemeenten, hetzij provincies.
- De arrangementsaanpak is succesvol in de zin dat er een groot aantal arrangementen is afgesloten waarbij, zoals beoogd, verschillende soorten partners betrokken zijn.
- In interviews en enquêtes worden vaak resultaten op het gebied van samenwerking en afstemming als de belangrijkste resultaten van het arrangement genoemd. De arrangementen hebben geresulteerd in nieuwe contacten, samenwerkingsverbanden en netwerken, waarin nieuwe (niet-traditionele) partijen betrokken zijn. De NME-sector heeft nieuwe partijen leren kennen.
- Uit interviews en enquêtes blijkt dat het arrangementenmodel professionals in de NME-sector uitgedaagd heeft om op een nieuwe manier met elkaar samen te werken. Binnen de arrangementen en in de hierop aansluitende

professionaliseringsactiviteiten hebben professionals in de NME-sector kennisgemaakt met deze manier van samenwerken. Deze manier van samenwerken wordt door betrokkenen gewaardeerd.

- Uit interviews blijkt dat projectleiders zich persoonlijk ontwikkeld hebben door het werken binnen het arrangement. Ook blijkt uit sommige interviews dat er sprake is van doorwerking in de organisatie.
- De context heeft sterke invloed op de sector. Bezuinigingen brengen ook een verandering met zich mee; er is sprake van een veranderende context. In dit opzicht komen er vanuit verschillende kanten uitdagingen op de sector af. Voor NME-organisaties gaan de uitdaging om te werken met en voor gemeenten met steeds minder budget en de vernieuwingsimpuls vanuit programmabureau hand in hand.
- Een omslag naar een cultuur van vraaggericht werken vraagt zowel om een cultuur van vraaggericht werken als om een cultuur van vraagarticulatie. Activiteiten van het programma NME waren vooral gericht op het vraaggericht werken. Uit interviews blijkt dat het stimuleren van vraagarticulatie aandacht nodig heeft.

### *Arrangementen*

- Met het arrangementenmodel wordt een samenwerking beoogd waarbij partners van de vier assen (aanbieders, eindgebruikers, vernieuwers, bestuurlijke partijen) het arrangement gezamenlijk smeden. In praktijk is dit niet altijd het geval. In sommige arrangementen is er sprake van een kerngroep die bilateraal contacten met overige partners heeft gehad. Een aantal geïnterviewden benadrukt dat je arrangementen kritisch moet volgen omdat het ook 'gewoon' projecten kunnen blijken te zijn (waarin samenwerking niet centraal staat).
- Binnen de arrangementen is een grote hoeveelheid cofinanciering<sup>1</sup> gerealiseerd, iets meer dan de beoogde 50%. Deze cofinanciering is door veel verschillende typen partners geleverd, variërend van gemeenten, provincies en fondsen tot bedrijfsleven, natuurorganisaties en zorginstellingen. De gemeente is de grootste cofinancierende partij.

---

<sup>1</sup> N.B. Gaandeweg het programma is men het begrip cofinanciering anders gaan gebruiken. Er wordt nu gesproken van cofinanciering door het programma, waar cofinanciering eerst refereerde aan de financiering door partners binnen het arrangement. In deze rapportage wordt het oorspronkelijke gebruik van het woord aangehouden: financiering door het programma, cofinanciering door partners.

- Geïnterviewden zijn kritisch met betrekking tot de vraag wat er overblijft van een arrangement wanneer de financiering eronder wegvalt. Op dit moment wordt verwacht dat de sector nog niet genoeg in staat is om zelfstandig de financiering te organiseren die nodig is om dit type samenwerkingen aan te gaan en te coördineren.

### 2.2.3 Een toekomstbestendige infrastructuur

Een goede infrastructuur wordt noodzakelijk geacht om NME structureel op de agenda te houden en om NME te verankeren in de samenleving. Om de infrastructuur van NME toekomstbestendig te maken, richtte het programma zich voornamelijk op de versterking van de infrastructuur op de volgende terreinen:

- Kennis
- Professionalisering
- Bestuurlijk commitment
- Onderwijsnetwerken.<sup>1</sup>

In de periode 2008-2011 heeft het versterken van de infrastructuur steeds meer aandacht gekregen binnen het programma NME. Zo is in 2010 1,5 miljoen euro vanuit het arrangementenbudget overgeheveld naar activiteiten ter versterking van de infrastructuur.

#### *Kennisinfrastructuur*

- Er is groot ingezet op het project GroenGelinkt, dat eind 2013 afgesloten wordt. Het doel hiervan is om educatieve materialen, activiteiten, locaties en organisaties op het gebied van NME breed toegankelijk en goed vindbaar te maken. Binnen het project GroenGelinkt is een digitale kennisinfrastructuur ontwikkeld. Het ontwikkelen van een zoekscherm stond hierbij centraal. NME-organisaties kunnen hiermee hun aanbod breder ontsluiten. Met GroenGelinkt heeft men zo de mogelijkheid gecreëerd om op nationaal niveau makkelijk informatie te vinden en te delen. Het systeem heeft hiermee de potentie om materialen, activiteiten, locaties en organisaties goed vindbaar en breed toegankelijk te maken.
- Of het NME-aanbod hierdoor daadwerkelijk effectiever ingezet en door een breder publiek gebruikt zal worden, kan nu nog niet gezegd worden. Dit komt enerzijds doordat het project nog niet afgerond is. Het is de bedoeling

---

<sup>1</sup> Dit is aan bod gekomen in 2.1.2: LvDO Onderwijs

dat het project half 2013 klaar is. Anderzijds zal pas in de loop van de komende jaren blijken of het systeem gebruikt zal worden als beoogd, en of het in dit opzicht de doelstelling zal realiseren.

Of de ontwikkelde infrastructuur zal leiden tot een breder gebruik en effectievere inzet van NME hangt af van het toekomstig gebruik van de infrastructuur. Eind 2012 kan nog niet gezegd worden in hoeverre dit beoogde doel behaald is. Tijdens deze evaluatie is gekeken in hoeverre voorwaarden voor toekomstig gebruik aandacht gekregen hebben binnen het project. Uit interviews, het bijwonen van bijeenkomsten en documentanalyse blijkt dat aan de volgende randvoorwaarden wordt voldaan:

- In november 2012 zijn 279 organisaties, 1.126 lespakketten en 540 activiteiten vindbaar met het zoekstelsel van GroenGelinkt.
- De NME-sector wordt via verschillende kanalen op de hoogte gehouden van de ontwikkelingen. Daarnaast zijn NME-professionals in alle fasen van het project betrokken, zowel participatief als kennisgevend.
- Er is aangesloten bij bestaande structuren in de NME-sector zoals EDSO of het nieuwe kwaliteitsbeoordelingssysteem (GroenGelinkt Expertscore) dat voortbouwt op de bestaande Kwaliteitsmeter die binnen de NME-sector gebruikt wordt.
- De ontwikkelde zoekschermen zijn op de eigen websites van organisaties te integreren.
- Het gebruik van functies van GroenGelinkt wordt aantrekkelijk gemaakt en gestimuleerd, zo kunnen eind 2012 organisaties Kwaliteitsmeter NME-screeningsrapportages gratis laten omzetten naar een GroenGelinkt Expertscore.
- Er is gewerkt aan een businessmodel en een governancestructuur waarin betrokken partijen vanuit hun eigen kracht wil stimuleren om betrokken te blijven bij GroenGelinkt.

#### *Professionalisering*

- Via activiteiten op het gebied van professionalisering heeft het programma NME-professionals ondersteund in de beoogde cultuurverandering. Zo is de training Leren Arrangeren aangeboden om competenties voor vraaggericht werken verder te ontwikkelen.

## 2.2.4 Bestuurlijke samenwerking

Om NME structureel te versterken streeft het programma NME ernaar bestuurlijke netwerken met elkaar te verbinden en in relatie te brengen met uitvoerende partijen. Aan deze doelstelling heeft men gewerkt middels de Maatwerkstrategie, Proef NME en het Interbestuurlijk Platform NME.

- De Maatwerkstrategie moest ervoor zorgen dat betrokken overheden samen met uitvoerende organisaties goede werkafspraken maken, dat overal in Nederland NME wordt aangeboden en dat bestuurders NME inzetten als beleidsinstrument. Het programma heeft provincies extra capaciteit aangeboden om dit proces te faciliteren. Hiervan is door elf provincies gebruik gemaakt.
- Volgens het merendeel van ondervraagde provinciale NME-ambtenaren en GDO-coördinatoren draagt de maatwerkstrategie bij aan bestuurlijk commitment, volgens een kwart niet. Resultaten van de Maatwerkstrategie die genoemd worden, bevinden zich op het vlak van samenwerking, netwerkvorming en versterking van het bestaande netwerk, meer afstemming, betere focus, discussie en agendavorming. Inzet van de Maatwerkstrategie heeft geresulteerd in ambitiestatements en bestuurlijk commitment aan inspanningsverplichtingen van een groot arrangement. Hiermee heeft de Maatwerkstrategie bijgedragen aan het verbinden van bestuurlijke netwerken en uitvoerende partijen.
- Een daadwerkelijk verhoogde inzet van NME als beleidsinstrument naar aanleiding van de Maatwerkstrategie is in de meeste provincies nog niet zichtbaar. De Maatwerkstrategie wordt door veel respondenten gezien als een instrument ter ondersteuning van andere inspanningen op het gebied van NME. Twee derde van de ondervraagden verwacht dat stoppen van deze strategie dan ook gevolgen zal hebben voor gebruik en aanbod van NME in de provincie.
- Het instrument Proef NME! heeft een verleidingskarakter. Of het aanbieden van eenmalige NME-activiteiten leidt tot een structureel aanbod en invulling van 'witte vlekken' op de langere termijn is niet zeker. Enerzijds is twee derde van de ondervraagde NME-ambtenaren en GDO-coördinatoren van mening dat Proef NME! niet bijdraagt aan een landelijke dekking van het NME-aanbod. Anderzijds lijkt een groot deel (circa 50%) van de Proef NME!-projecten doorgang te krijgen in de nabije toekomst via andere financiering. Dit kan een indicatie voor verankering zijn.

- Binnen alle arrangementen zijn bestuurders of bestuurlijke partijen betrokken. Bestuurlijk commitment uit zich daarnaast in de cofinanciering van arrangementen.

### 2.2.5 Strategie op programmaniveau

Het programma NME heeft zich gedurende de periode 2008-2011 ontwikkeld en de uitvoering gaandeweg ingevuld. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de keuze die aan het begin van het programma is gemaakt om in de uitvoering een kanteling te maken ten aanzien van de nota, en in de uitvoering het arrangementenmodel centraal te stellen. De ambitie van het programma is hierbij hetzelfde gebleven.

- De nota is opgesteld aan de hand van speerpunten waarbij beoogde resultaten voor 2011 geformuleerd zijn. Er waren strategische overwegingen om deze speerpunten en beoogde resultaten te formuleren. Begin 2008 is deze nota besproken in de Tweede Kamer en werd door de kamer om een uitvoeringskader gevraagd. Dat is in de loop van 2008 opgesteld. Aan het begin van de uitvoering (Programmabureau NME, 2007) is het programma gekanteld en kwamen arrangementen, infrastructuur en professionalisering centraal te staan. De evaluatie heeft deze kanteling gevolgd. Er is daarom niet onderzocht in hoeverre beoogde resultaten voor 2011, zoals geformuleerd in de beleidsnota verwezenlijkt zijn.
- De uitvoering is in het uitvoeringskader van 2008 in grote lijnen opgesteld, en in de loop van de jaren verder uitgewerkt en ingevuld. Zo lag in de beginperiode de nadruk op de arrangementen. Daarna kwam ook sterker aandacht voor infrastructuur. De Communities of Practice zijn tegen het eind van het programma opgezet en spelen in op de behoefte om tussen arrangementen van elkaar te leren, die zich gaandeweg het programma manifesteerde.
- Het programma NME wil een lerend programma zijn. In interviews wordt aangegeven dat het programma zich ontwikkeld heeft. Bijvoorbeeld voor het faciliteren van het werken in arrangementen, dat aanvankelijk moeizaam van start ging. Ook heeft het programma ingespeeld op leervragen die gaandeweg het programma naar boven kwamen, bijvoorbeeld door het opzetten van zes thematische Communities of Practice om ervaringen met betrekking tot het werken in arrangementen te delen.
- Geïnterviewden bevestigen de noodzaak tot vernieuwing van de sector, die ten grondslag ligt aan het programma. Het 'opschudden' van de sector dat het arrangementenmodel met zich meebracht, wordt in dit opzicht door geïnterviewden als positief ervaren. Focus sluit aan op de behoefte van de sec-



tor. De noodzaak om vraaggericht te werken die ten grondslag ligt aan deze doelstelling wordt onderkend door geïnterviewden.

### 2.2.6 Naar een effectieve inzet van NME

- De ambitie van het programma NME is een effectieve inzet van NME en het toekomstbestendig maken van de sector. Het programmabureau heeft bijgedragen aan bewustzijn binnen de NME-sector dat het belangrijk is bij te blijven, te ontwikkelen en up-to-date te zijn. Ook heeft het hiertoe diverse instrumenten aangedragen.
- Er is binnen de sector veel in gang gezet en in beweging gebracht. Toekomstbestendig NME is echter een ambitie van de langere termijn en kan niet binnen een programmaperiode geëvalueerd worden. Ook is het te vroeg om te beoordelen of NME nu effectiever ingezet wordt. Binnen bepaalde onderdelen, zoals GroenGelinkt, is gericht gewerkt aan het creëren van randvoorwaarden hiervoor. De veranderende context - in het bijzonder de bezuinigingen die nog steeds gaande zijn - maken het soms lastig onderscheid te maken tussen het effect van het programma en het effect van deze veranderende context op de sector. Het programma NME heeft qua strategie gekozen om zo goed mogelijk op deze veranderende context in proberen te spelen.

## 2.3 Reflectie en aanbevelingen

Het ontwikkelen van leerprocessen die bijdragen aan een samenleving die duurzamer is dan de huidige, vormt feitelijk de kernactiviteit van het programma Leren voor Duurzame Ontwikkeling (LvDO). Binnen de sturingsfilosofie van de Rijksoverheid neemt het activeren van maatschappelijke actoren (privaat en publiek) om maatschappelijke innovatie te bewerkstelligen, een centrale plaats in. Hierdoor worden sociale leerprocessen - zoals die door LvDO aangemoedigd en ondersteund worden - steeds belangrijker. De ontwikkeling van kennis, zoals ontwikkeld binnen de NME-arrangementen, is hierbij van essentieel belang. Deze kennis geeft inzicht in hoe coalities te vormen van gelijksoortige, maar vooral ook van ongelijksoortige, partners.

### *Meerwaarde programma's*

De programma's NME en LvDO hebben in tijden van een snel veranderende context een duidelijke meerwaarde. Samen ontwikkelen ze kennis over de wijze

waarop mensen en organisaties *reflexiever*, *weerbarstiger* en *ondernemender* kunnen worden. Reflexiviteit houdt onder andere in stil te staan bij hoe we dingen doen, de vraag te stellen of datgene waarop dat doen is gebaseerd nog wel houdbaar is en na te gaan of we de dingen die we doen efficiënter kunnen doen. Weerbarstig gaat onder andere over het om kunnen gaan met veranderingen in beleid, kennis, inzicht en omgeving. Ondernemend wordt gekarakteriseerd door het zoeken naar kansen, het aangaan van nieuwe relaties en het aannemen van een risicozoekende houding in plaats van een risicomijdende houding. Hierbij moet ook steeds worden nagegaan welke competenties hierbij van belang zijn en hoe deze het beste ontwikkeld kunnen worden.

#### *Koplopers en achterblijvers*

Verder hebben de programma's gezocht naar mechanismen om de kloof tussen de koplopers en het peloton niet te groot te laten worden en naar manieren om een nieuwe dynamiek te creëren in de samenleving (LvDO) en in een sector (NME) zonder te beschikken over grote subsidiemiddelen. Geconstateerd wordt dat er, net zoals in veel andere innovatie- en veranderingsprocessen, sprake is van een groepje pioniers dat waarschijnlijk ook zonder de beide programma's tot vernieuwing had kunnen komen. Daarnaast hebben de programma's een grote groep (systeem)spelers weten te mobiliseren die we als *early adopters* mogen beschouwen. De kiem voor verdere vernieuwing lijkt daarmee te zijn gelegd, al zal er in de toekomst geïnvesteerd moeten blijven worden in professionalisering van mensen die nu niet goed in staat zijn om aan te haken. Om de beoogde cultuurverandering naar een systeem van vraaggericht werken voort te zetten is daarnaast de aanbeveling om meer aandacht te besteden aan vraagarticulatie.

#### *Samenvoegen van programma's*

In de slotanalyse kan gesteld worden dat de programma's er in zijn geslaagd een nieuwe dynamiek te creëren en dat ze complementair aan elkaar hebben gewerkt. Het in elkaar opgaan van de beide programma's is dan ook een logische stap. Hierbij zal afstemming nodig blijven tussen NME als sector en LvDO als een onderdeel van een transitiebeweging richting duurzaamheid. Een vraag hierbij is hoe het overwegend gemeentelijk/regionaal gerichte arrangementenmodel van NME verbonden kan worden met het meer provinciaal gerichte LvDO-programma. Het ligt voor de hand dat provincies een lichte regierol krijgen in de afstemming van de programma-ontwikkeling met gemeenten en waterschappen. De samenwerkingsovereenkomst die het programmabureau is aangegaan

met GDO en het NME-Platform kan ervoor zorgen dat de koppeling met NME op lokaal niveau goed wordt geborgd.

### *Verankeringsperiode*

De *Community of Practice* Oneindig Laagland laat zien dat het koppelen van persoonlijke ontwikkeling aan vraagstukken op nieuwe terreinen met het instrument 'Community of Practice' (CoP), waardevol kan zijn. De vraag is of een ontstane Community of Practice bestendig moet worden of beter kan worden losgelaten na bewezen diensten. Wellicht moeten we in tijden van snelle veranderingen en steeds nieuwe kennis en inzichten en verschuivende belangen, accepteren dat configuraties van partijen die zijn ontstaan om een bepaalde maatschappelijke uitdaging het hoofd te bieden per definitie van tijdelijke aard zijn. Wat moet worden bestendig, versterkt en opgeschaald zijn dan niet de Communities of Practice of de arrangementen zelf maar hun onderliggende principes en werkwijzen, alsook de competenties en de relaties die erbinnen ontwikkeld worden. Continuering van succesvolle activiteiten moet geen doel op zichzelf worden. Diverse respondenten gaven DHO als een voorbeeld van dit laatste geval. Regelmatig blijkt het in de praktijk moeilijk te beslissen hoe lang men als programmateam verantwoordelijkheid moet nemen voor ontplooide activiteiten en processen en wanneer de tijd voor loslaten rijp is. De tendens om een verankeringsperiode over te slaan is ook in de programma's NME en LvDO te zien. De aanbeveling is om te investeren in verankerung en het realiseren van een groter bereik.

### *Meetbaarheid van doelstellingen*

Voor de Programma's LvDO en NME is het van belang om zich zowel op de zachte kant van duurzame ontwikkeling (onder andere: competenties, verbinding, sociale cohesie en samenwerking) als de harde kant ervan (onder andere: energiebesparing, biodiversiteit, voedselzekerheid en waterbeheer) te blijven richten. Wat betreft het laatste is het van belang dat bij het in elkaar schuiven van de beide programma's ook 'klassieke' NME-thema's - zoals de groene leef- en leeromgeving (ook bij jonge kinderen), energie en water - voldoende aandacht blijven krijgen. Aanbeveling is om hierbij wel steeds de nieuwste inzichten op het terrein van leren, competentie-ontwikkeling en veranderingsprocessen te benutten.

Bij het monitoren en evalueren van de programma's NME en LvDO is het de kunst om zowel de zachte als de harde resultaten zichtbaar te maken. Gezien het belang van de eerder genoemde reflexiviteit en vanuit de constatering dat we niet alleen steeds te maken hebben met voortschrijdende inzichten maar ook

met voortschrijdende doelen en veranderende ijkpunten, ligt het voor de hand om bij een vervolprogramma nog meer in te zetten op een reflexieve monitoring en evaluatiemethode die oog heeft voor beide kanten. In het uitvoeringskader van de programma's NME en LvDO was niet geformuleerd wanneer het programma geslaagd is voor de eigen doelstellingen. In de opzet van het nieuwe programma moet vooraf goed worden nagedacht over in hoeverre men doelen meetbaar wil definiëren en hoe de activiteiten later worden geëvalueerd en op een manier die bevredigend is voor zowel uitvoerders en deelnemers als voor opdrachtgevers (overheid en andere financiers).

### *Nederland, gidsland*

Ten slotte kan geconcludeerd worden dat Nederland internationaal gezien een gidsland is op zowel NME- als LvDO-terrein. Vooral op het gebied van LvDO en het leren in een 'hybride' omgeving behoort Nederland tot de koplopers. Dit leren in een 'hybride' omgeving met ongelijksoortige partijen is niet te vangen in alleen schools of institutioneel leren of in alleen informeel leren, maar kan beschouwd worden als leren dat overwegend leergrens-overstijgend is. Het is belangrijk dat Nederland verbonden blijft met de internationale gemeenschap, enerzijds om de inzichten die hier worden op gedaan te delen, anderzijds om ook te leren van ontwikkelingen en inzichten uit andere koploperlanden, zoals Duitsland, Japan, Canada, de Verenigde Staten (vooral California en New York), Zweden, Zuid-Afrika en Maleisië.

# 3 Doel en opzet programma

---

## Leren voor Duurzame Ontwikkeling

### 3.1 Achtergrondschems van het programma

Duurzaamheid kreeg in het recente verleden al veel aandacht binnen diverse beleidsthema's. Maar de vertaalslag naar implementatie in de praktijk op grote schaal bleek moeilijk. Duurzame ontwikkeling was geen vanzelfsprekendheid in het handelen van individuen en (overheids)organisaties. Om dat te realiseren moeten individuen en organisaties in staat en bereid zijn om vanzelfsprekend een duurzame afweging te maken in hun keuzes en in hun gedrag. Daarvoor moeten kennis en ervaring meer worden gedeeld, verspreid en opgenomen in reguliere mainstreamprocessen. Het programma LvDO stelt daarbij het **leren** voor duurzame ontwikkeling centraal. Individuen, overheden, maatschappelijke organisaties en bedrijven moeten de competenties ontwikkelen waarmee ze duurzaamheid mee kunnen laten spelen in hun beslissingen. Om hier invulling aan te geven is in 2000 het programma Leren voor Duurzaamheid opgericht. Dit was een interdepartementaal initiatief. Leren voor Duurzaamheid kreeg in 2004 de naam Leren voor Duurzame Ontwikkeling (LvDO).

In het programma LvDO staat *leren* centraal. Daarbij wordt er zoveel mogelijk aansluiting gezocht bij de praktijk. Uitgangspunt is *al doende leren en al lerende doen*. Het programma helpt maatschappelijke actoren om effectieve leerprocessen op gang te brengen die gericht zijn op een duurzame afweging. Dat is een bewuste afweging tussen:

1. de ecologische,
2. de sociaal-culturele en
3. de economische dimensie.

(Dit zijn de dimensies: 'people, planet, profit, participatie, tijd en ruimte'.)

Dit doet het programma met kennisontwikkeling en -verspreiding, advies, samenbrengen van partijen en financiële ondersteuning. Het programma richt zich daarbij vooral op overheden en de onderwijssector. Het programma-management van het programma LvDO ligt bij Agentschap NL.

## **3.2 Doelstelling en ambities**

### **3.2.1 Doelstelling**

De doelstelling van LvDO is: bij maatschappelijke actoren effectieve leerprocessen op gang brengen die gericht zijn op een meer duurzame afweging. Daarmee wil het programma bijdragen aan een maatschappij waarin burgers, bedrijven, organisaties en overheden weten, kunnen, willen en durven bijdragen aan duurzame ontwikkeling. Het programma stimuleert met leerprocessen de kennis en competenties over duurzame ontwikkeling in het onderwijs, bij overheden en in lokale en regionale samenwerkingsprojecten. Het programma richt zich op het afwegingsproces en de daarbij behorende competenties, die aan keuzes en gedrag ten grondslag liggen ([www.lerenvoorduurzameontwikkeling.nl](http://www.lerenvoorduurzameontwikkeling.nl)).

### **3.2.2 Veranderingsopgave**

In de periode (2004-2007) is vooral gewerkt aan het verschuiven van 'marge naar mainstream' (met andere woorden het positioneren van duurzame ontwikkeling als 'normaal' agendapunt voor het handelen van politiek, bedrijf en burger) en activiteiten die zich vooral richtten op het initiëren van nieuwe activiteiten. De ambitie van het programma LvDO voor de periode 2008-2011 is van 'agenderen naar doen'. Daarbij beoogt LvDO duurzaamheid vooral te verankeren in de dagelijkse gang van zaken van verschillende uitvoeringspraktijken. Deze periode impliceert vooral ook het verankeren van eerder ontwikkelde of opgebouwde activiteiten in formele structuren en handelingspraktijken. Daarbij wordt een verandering van een projectmatige naar een meer programmatische aanpak nagestreefd, en is kennisoverdracht de belangrijkste overkoepelende activiteit.

## **3.3 Opzet**

Het programma richt zich op drie pijlers:

1. het lerende individu,
2. lerende organisaties en
3. de lerende samenleving.

Daarnaast is er een onderdeel internationaal en een aantal programma brede activiteiten (generieke activiteiten gericht op uitwisseling van kennis tussen de pijlers onderling en het zichtbaar maken van kennis voor derden).

Binnen deze pijlers wordt er gekozen voor het gericht inzetten van leerprocessen door te focussen op actoren. Binnen de pijler lerende individuen focust het programma op het formele onderwijs. Binnen de pijler lerende organisaties focust het programma op overheden. Binnen de pijler lerende samenleving staan besluitvormingsprocessen centraal.

Het programmabureau heeft drie teams geformeerd:

- Het team Onderwijs geeft invulling aan pijler 1 voor het gehele onderwijsveld;
- Het team Centrale Overheid geeft invulling aan pijler 2 en pijler 3 voor de Rijksoverheid;
- Het team Decentrale overheid geeft invulling aan pijler 2 en pijler 3 voor de provincies en de waterschappen.

In deze rapportage is ervoor gekozen om decentrale overheden uit pijler 2 en pijler 3 gezamenlijk te bespreken. In de praktijk worden de activiteiten voor beide onderdelen veelal gelijktijdig opgepakt door het programmabureau en ook door één team (decentrale overheden) uitgevoerd.

LvDO hanteert een drietrapsstrategie om haar ambitie te bereiken:

- 'Top-down' werkt men aan beleidsbeïnvloeding, daarbij probeert men van bovenaf het *stysteem* te beïnvloeden,
- 'Bottom-up' ondersteunt het programma *netwerken* van professionals.
- Daarnaast werkt men aan *kennisontsluiting*. Kennisontsluiting kan hierbij in den brede zin van het woord worden opgevat en omvat ook kennisontwikkeling en kenniscirculatie.

### 3.3.1 Onderwijs

Binnen pijler 1 van het programma LvDO staat het lerende individu centraal. Deze pijler richt zich op het integreren van duurzaamheid binnen het onderwijs (van primair onderwijs tot universiteit). Het team richt zich op het gehele onderwijsstelsel van primair tot universitair onderwijs. De doelgroep van deze pijler wordt gevormd door onderwijsorganisaties, docenten, bestuurders uit alle onderwijssectoren en externe organisaties op het gebied van duurzame ontwikkeling die het onderwijs ondersteunen. De uitvoering is gericht op het beïnvloeden van het onderwijssysteem van bovenaf, het opzetten van landelijke netwerken en het verspreiden van kennis.

De doelstelling van deze pijler is dat elke scholier en student aan het einde van hun schooltijd in staat is om bewust duurzame keuzes te maken en daarmee actief bij te dragen aan duurzame ontwikkeling. Dit doet het programma door netwerken in alle onderwijssectoren (financieel) te ondersteunen. Dit zijn de netwerken:

- Duurzame PABO.
- Duurzaam MBO.
- Duurzaam Hoger Onderwijs.

Een belangrijk doel was om eerder ingezette activiteiten, waaronder de opgerichte netwerken, onder te brengen bij andere organisaties in de onderwijs-wereld, zodat ze op eigen kracht verder kunnen gaan en verankering plaatsvindt.

Ook richt het programmabureau zich op kennisontwikkeling en -verspreiding. Onder andere door een kernleerplan duurzame ontwikkeling en door kennis en informatie rondom duurzaamheid te verzamelen en in de Wikiwijs-omgeving van Kennisnet te plaatsen zodat docenten gemakkelijk informatie kunnen vinden.

### 3.3.2 Overheden: rijksoverheid

Pijler 2 richt zich op het stimuleren en ondersteunen van een verandering naar duurzame ontwikkeling binnen de overheidsorganisaties. Eén deel van de pijler richt zich op de Rijksoverheid, een ander deel op decentrale overheden (provincies en waterschappen).

De ambitie van de rijksoverheid is om ambtenaren van de rijksoverheid te voorzien van inzicht en competenties om besluitvorming én ecologisch, én sociaal, én economisch verantwoord te laten zijn en daarbij afwenteling in ruimte en tijd te voorkomen. Feitelijk richt deze pijler zich enerzijds op agendasetting van de rijksoverheid over duurzame ontwikkeling (onder andere via ondersteuning van de Kabinetsbrede Aanpak Duurzame Ontwikkeling (KADO)) en anderzijds op het inbrengen van duurzame ontwikkeling in de cultuur en structuur van de organisatie, bijvoorbeeld op gebied van bedrijfsvoering en duurzaam inkopen en het initiëren van netwerken en bijeenkomsten/dialogen. Het programma richt zich bewust ook op duurzaam HR-beleid om zo de 'people' in de 'Triple P' van duurzaamheid aandacht te geven. Het onderdeel rijksoverheid is niet zo zeer gericht op uitvoeren van activiteiten maar het organiseren van faciliterende leerprocessen.



### 3.3.3 Overheden: decentrale overheden

Het doel van deze pijlers is de structurele verankering van duurzame ontwikkeling in het bestuurlijke en organisatorische hart van decentrale overheden, vooral die van de provinciale overheden en waterschappen. Daarbij gaat het enerzijds, net als bij de rijksoverheid, om het streven dat ambtenaren van decentrale overheden worden voorzien van inzicht en competenties om besluitvorming én ecologisch, én sociaal, én economisch verantwoord te laten zijn en daarbij afwenteling in ruimte en tijd te voorkomen. Anderzijds richt dit onderdeel zich op de pijler *de Lerende Samenleving*, waarbij de doelstelling is dat meer burgers en professionals inzicht en competenties ontwikkelen voor duurzame ontwikkeling. Deelnemers aan LvDO-activiteiten worden in staat gesteld tot meer duurzame besluitvorming en daarmee duurzaam handelen.

#### *Provincies*

De belangrijkste doelstelling voor de periode 2008-2011 voor de provincies was om provinciale organisaties meer te betrekken bij de provinciale LvDO-projecten. Aanvankelijk via een 'ondersteuning-op-maat strategie', maar later via een aantal provincie brede thema's:

- Duurzame gebiedsontwikkeling.
- Duurzaam HR-beleid.
- Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen.
- Nieuwe financieringsvormen voor duurzaamheidsinitiatieven.

Het programma streeft ernaar om, via provinciale projecten en bij waterschappen, duurzaamheid een rol te geven in besluitvorming en te stimuleren dat stakeholders de competenties ontwikkelen om duurzaamheid als overweging mee te nemen in hun handelen. De provinciale projecten vallen onder de verantwoordelijkheid van de provincies zelf. De activiteiten van het team van het LvDO-programmabureau zijn onder te verdelen in regie:

- Positionering.
- Ondersteunen van de provinciaal regisseurs.
- Uitbreiden van de doelgroep en
- Thematische ondersteuning;
- Ook worden projecten financieel ondersteund.

Het programma LvDO ondersteunde in de periode 2004-2007 een groot aantal projecten binnen een breed scala aan thema's. Voor de periode 2008-2011 heeft LvDO zich tot doel gesteld om de portfolio aan provinciale

projecten aan te passen. De essentie van deze verandering is: meer synergie, meer focus en meer 'programma' in plaats van 'project'.

De doelstellingen daarbij waren:

1. Van project naar traject: van klein (laat 1.000 bloemen bloeien) naar groot.
2. Van breed naar smal (focus op beperkt aantal thema's).
3. Van solo naar team.
4. Van marge naar mainstream (bestuurlijke verankering van duurzame ontwikkeling).
5. Ontwikkelen van meer synergie.
6. Van tender naar opdracht.

Elke provincie heeft een eigen LvDO-uitvoeringsprogramma op basis van een Provinciaal Ambitie Statement (PAS). De provincies voeren zelf met een eigen provinciale regisseur hun programma uit. Ze worden daarbij ondersteund door het landelijk programmabureau LvDO.

#### *Waterschappen*

Het programma LvDO ondersteunt de waterschappen bij het werken aan duurzame ontwikkeling in de organisatie via een focus op maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). Dit gebeurt via kennisontwikkeling en -overdracht en het initiëren en ondersteunen van netwerken. De activiteiten van het programmabureau zijn in omvang en aantal beperkt voor deze doelgroep.

### 3.3.4 Internationaal

Het programma LvDO heeft ook internationale doelstellingen:

- Bewustwording van de mondiale dimensie.
- Actieve bijdrage aan de internationale uitwisseling en dialoog op het gebied van Education for Sustainable Development (ESD), onder andere in relatie met de EU, UNECE en UNESCO.
- Versterking ESD bij internationaal opererende organisaties (Programmabureau LvDO, 2007).

Daarbij gaat het enerzijds om activiteiten van het programma in het buitenland en anderzijds om nationale activiteiten met een mondiale dimensie. Het programma LvDO doet het eerste vooral via de Nederlandse invulling en uitvoering van de United Nations Economic Commission (UNECE) strategy for education for sustainable development (ESD) en de Decade for ESD (DESD 2005-2014). DESD is het internationale netwerk van Leren voor Duurzame Ontwikkeling.

Het tweede gebeurt via het versterken van de mondiale dimensie van duurzaamheidsvraagstukken binnen alle drie de pijlers. Dat gebeurt door thema's zo te kiezen dat de mondiale aspecten erin naar boven komen en anderzijds door in de uitvoering van projecten een internationale component op te nemen. In hoofdstuk 4 wordt verder ingegaan op de activiteiten die binnen deze pijler worden ondernomen.

### 3.4 Financiering

Hieronder staat op hoofdlijnen de begroting voor het LvDO-programma 2008-2011 beschreven. Daarbij is een onderscheid gemaakt in uren (voor het programmabureau) en middelen. Het totale budget van het programma bedroeg over de periode 2008-2011 7.580 kEuro. Aanvankelijk was een bedrag van 8.617 kEuro begroot. De programmapartners LNV, VROM, BuZa/OS, EZ, V&W en de provincies brachten echter 1.037 kEuro minder bijeen dan de 8.617 kEuro die in een basisvariant door het programmabureau werden gevraagd.

<b>Tabel 3.1 Begroting in uren en middelen voor LvDO-programma 2008-2011</b>			
<b>Budget LvDO 2008-2011</b>	<b>Uren (€)</b>	<b>Middelen (€)</b>	<b>Totaal (€)</b>
Team Onderwijs	449.894	995.000	1.444.894
Team Rijksoverheid	967.618	730.000	1.697.618
Team Decentrale overheid	957.118	1.162.000	2.119.118
Internationaal	128.066	292.500	420.566
Programma-brede activiteiten	1.280.130	617.446	1.897.576
<b>Totaal</b>	<b>3.782.826</b>	<b>3.796.946</b>	<b>7.579.772</b>

Bron: Werkplan (2010); programma Leren voor Duurzame Ontwikkeling (2008-2011).

In tabel 3.2 wordt aangegeven dat de realisatie van de beschikbare middelen grotendeels conform de begroting is geschied. Opvallend is dat er een verschuiving van middelen van het team decentrale overheid naar Onderwijs heeft plaatsgevonden.

<b>Tabel 3.2 Begroting versus realisatie van LvDO-middelen voor de periode 2008-2011</b>		
<b>Middelen LvDO 2008-2011</b>	<b>Budget (€)</b>	<b>Realisatie (€)</b>
Team Onderwijs	995.000	1.148.271
Team Rijksoverheid	730.000	707.404
Team Decentrale overheid	1.162.000	930.902
Internationaal	292.500	348.568
Programmabrede activiteiten	617.446	664.895
<b>Totaal</b>	<b>3.796.946</b>	<b>3.800.040</b>
Bron: informatie programmabureau.		

In de begroting in tabel 3.2 zijn nog niet de middelen opgenomen die door het Rijk en provincies aan de provinciale LvDO-programma's LvDO toebedeeld. In tabel 3.3 worden per provincie de bijdragen van Rijk en provincie zelf aan het provinciale LvDO-programma weergegeven.

<b>Tabel 3.3 Bijdragen Rijk en Provincies</b>			
<b>LvDO-bijdragen Rijk en Provincies (over vier jaar) voor programmaspoor decentrale overheden</b>			
<b>provincie</b>	<b>bijdrage Rijk (€)</b>	<b>bijdrage Provincie (€)</b>	<b>totaal (€) (ex bijdragen van derden)</b>
Zeeland	448.000	153.000	601.000
Limburg	544.000	186.000	730.000
Brabant	1.156.000	393.000	1.549.000
Zuid-Holland	1.680.000	573.000	2.253.000
Overijssel	504.000	171.000	675.000
Utrecht	512.000	240.000	752.000
Flevoland	448.000	153.000	601.000
Gelderland	932.000	318.000	1.250.000
Noord-Holland	1.232.000	420.000	1.652.000
Noord-Nederland	1.334.000	459.000	1.793.000
<b>Totaal</b>	<b>8.790.000</b>	<b>3.066.000</b>	<b>11.856.000</b>
a) Genoemde cijfers zijn de vastgestelde bijdragen voor provincies. Definitieve bijdragen zijn nog niet beschikbaar. Deze worden afgerekend via de SISA-methode. Ervaringen uit eerdere programma-perioden laten zien dat definitieve bijdragen in grote mate overeenkomen met eerder vastgestelde bijdragen.			
Bron: Jaarplan NME-LvDO (2011).			

## 4 Uitvoering en doorwerking programma Leren voor Duurzame Ontwikkeling

---

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de monitoring en evaluatie van het programma LvDO beschreven. Het programma is georganiseerd langs drie hoofdlijnen: Onderwijs, Rijksoverheid en decentrale overheden. Daarnaast is er een onderdeel Internationaal en hebben een aantal programma-brede activiteiten plaatsgevonden. In de volgende paragrafen worden deze onderdelen beschreven. Iedere paragraaf start met een weergave van de begroting voor dit onderdeel waar het programma mee gewerkt heeft. De lezer krijgt daarmee een beeld van de orde van grootte van de activiteiten van het programmabureau. Gedetailleerde financiële gegevens over de realisatie van de verschillende activiteiten zijn voor de onderzoekers niet beschikbaar

### 4.1 Onderwijs

Het programma LvDO 2008-2011 heeft voor onderwijs de volgende ambitie geformuleerd: 'Alle scholieren zijn aan het eind van hun schoolloopbaan in staat om actief bij te dragen aan duurzame ontwikkeling' (Programmabureau LvDO, 2007). Het team onderwijs richt zich op het gehele onderwijssysteem van primair tot universitair onderwijs. De doelgroep van dit onderdeel wordt gevormd door onderwijsorganisaties, docenten, bestuurders uit alle onderwijssectoren en externe organisaties die op het gebied van duurzame ontwikkeling het onderwijs ondersteunen. Dit onderdeel is het verst gevorderd in de integratie met activiteiten van het programma NME. Op een aantal gebieden gaan de activiteiten van LvDO en NME hand in hand. Zo wordt het LvDO-netwerk Duurzame PABO deels gefinancierd vanuit NME-middelen. GroenGelinkt is een groot project gefinancierd vanuit NME, waarbij lesmaterialen op het gebied van natuur, milieu en duurzaamheid breed ontsloten worden. In tabel 4.1 wordt de begroting van pijler 1 op hoofdlijnen weergegeven.

<b>Tabel 4.1 Begroting Onderwijs 2008-2011</b>	
<b>Begroting activiteiten pijler 1 onderwijs 2008-2011</b>	<b>Totaal (€)</b>
Adviesraad	20.000
Cito+Aps	95.000
DHO	400.000
Duurzaam MBO	165.000
Duurzame Pabo	45.000
Netwerk PO waaronder vernieuwingsscholen	70.000
Netwerk VO waaronder lerarenopleidingen	35.000
Kennisnet	125.000
Communicatie Onderwijs divers	40.000
<b>Totaal</b>	<b>995.000</b>

#### 4.1.1 Ingezette activiteiten en processen

##### *Systeemactiviteiten*

Eén van de belangrijkste beoogde activiteiten in pijler 1 vormde de implementatie van het eerder in samenwerking met Stichting Leerplanontwikkeling (SLO) ontwikkelde kernleerplan Duurzame Ontwikkeling. Hiertoe is in 2009 door SLO een praktische leidraad gepubliceerd (Bron et al., 2009). Door diverse ontwikkelingen in het primair onderwijs kon de implementatie niet worden doorgezet. Ten eerste doordat er een grote hoeveelheid thema's op het onderwijs af komt waarmee het thema duurzaamheid moet 'concurreren'. Ten tweede is er een terugkeer naar de basistaken rekenen en taal gaande in het onderwijs. Bovendien zijn de kerndoelen in het primair onderwijs heel globaal beschreven. Scholen zijn vrij in de invulling hiervan. Dat maakt een top-down invoering van het kernleerplan Duurzame Ontwikkeling onmogelijk. Een andere belangrijke activiteit - de opname van duurzame ontwikkeling in het leerlingvolgsysteem van CITO - is door dezelfde ontwikkelingen afgebroken.

Het onderwijsteam van LvDO heeft vanwege deze barrières al vrij snel ook een aantal andere routes gevolgd om duurzaamheid te verankeren in het onderwijssysteem. Zo zijn er vanuit LvDO diverse contacten bij OCW om het belang van 'buitenonderwijs' voor de leerprestaties te benadrukken. Vanuit het programma NME is er een nauwe betrokkenheid bij de implementatie van watereducatie.

##### *Ondersteuning van netwerken*

Het team onderwijs heeft in de afgelopen periode drie netwerken ondersteund: Duurzame PABO, Duurzaam MBO en Duurzaam Hoger Onderwijs. Duurzaam

MBO (DMBO) en Duurzaam Hoger Onderwijs (DHO) zijn netwerken die al de nodige jaren actief zijn. Beide netwerken zijn in de afgelopen periode ondergebracht bij onderwijsorganisaties.

Het netwerk Duurzaam MBO ontsluit via zijn website lesmateriaal voor docenten van het mbo die duurzaamheid in het onderwijs willen integreren. Circa 700 geïnteresseerden worden via een nieuwsbrief op de hoogte gehouden van ontwikkelingen op het gebied van duurzame ontwikkeling. Het netwerk heeft bijvoorbeeld de volgende activiteiten geïnitieerd:

- De organisatie van verkiezingen van het meest duurzame studentenbedrijf.
- Een jaarlijks symposium (2008 tot en met 2011).
- Een aantal regionale bijeenkomsten over duurzame ontwikkeling (voorgezeten door LvDO).
- Er is met een zes ROC's een plan van aanpak geschreven voor de integratie van duurzame energie in de techniekopleidingen van deze scholen (totaal meer dan 3.000 leerlingen per jaar). Het plan (2 miljoen euro) is eind 2010 goedgekeurd door Het Platform Beroepsonderwijs (HBPO) en wordt deels gefinancierd met bijdragen van scholen en bedrijven.

Het netwerk Duurzame PABO is een recenter netwerk dat in de afgelopen periode heel actief is geweest. Het netwerk bestaat uit pabo's die actief bezig zijn met duurzame ontwikkeling in het onderwijs van pabo's en basisscholen. Het netwerk richt zich hierbij zowel op de competenties van toekomstige leraren (huidige pabo-studenten) als op die van huidige leraren in het basisonderwijs. Bij dit netwerk zijn met een relatief kleine financiële bijdrage veel activiteiten ontwikkeld. Het netwerk organiseerde onder andere de Mr Finney voorleesdagen in het kader van de jaarlijkse Dag van de Duurzaamheid, maakte de publicatie 'Eén aarde is genoeg voor de hele wereld' (Veneman et al., 2010) voor scholen in het vernieuwingsonderwijs en publiceerde specials in Didactief en Praxisbulletin.

Bij het netwerk DHO zijn de meeste universiteiten en hogescholen aangesloten. Dit netwerk probeert Duurzame Ontwikkeling te verankeren in het Hoger Onderwijs. In de afgelopen periode heeft het netwerk veel geïnvesteerd in de opzet van het platform plado.nl en in het onderbrengen van het netwerk bij onderwijsorganisaties.

Het programma heeft besloten in de periode tot en met 2011 geen specifieke netwerken voor primair onderwijs en voortgezet onderwijs te initiëren. Basisscholen worden goed bereikt via het netwerk Duurzame PABO, onder andere doordat pabo's veel contacten hebben met basisscholen voor stageplekken. De aansluiting bij het voortgezet onderwijs vindt meer op projectmatige basis plaats (GLOBE, milieu-olympiade) en via de netwerken van Codename Future

(zie tekstkader 6.7 voor meer informatie over werk van Codename Future) en UNESCO (zie paragraaf 4.1 voor meer informatie over UNESCO).

Betrokkenen met wie voor deze monitoring en evaluatie is gesproken spreken hun waardering uit voor de inzet en ondersteuning van LvDO. Respondenten waren vooral positief over de ondersteuning van het netwerk duurzame PABO.

### *Kennisontsluiting*

In deze programmaperiode is een belangrijke stap gezet in de koppeling met duurzaamheid.kennisnet.nl. Dit is een portaal waar ervaringen, methoden en thema's voor onderwijsprofessionals toegankelijk zijn gemaakt. In 2011 is ook gestart met het digitaal ontsluiten van kennis via GroenGelinkt, een activiteit waarin de programma's NME en LvDO samenkomen. Vanuit het programma NME wordt het Kennis- en ICT systeem aangestuurd en betaald onder de projectnaam GroenGelinkt. In 2011 is voor het project GroenGelinkt een samenwerkingsovereenkomst afgesloten tussen Kennisnet, het Ontwikkelcentrum, de Groene Kennis Coöperatie (GKC) en Agentschap NL (Programma NME). Tegen het eind van de programmaperiode 2008-2011 is een aanzienlijk deel van het budget van LvDO, pijler 1 aan GroenGelinkt besteed (125k). Het doel van het platform GroenGelinkt is om de versnipperde kennis, lesmaterialen en projecten over natuur, milieu en duurzaamheid centraal toegankelijk te maken. Zie paragraaf 6.2.1 voor een uitgebreide beschrijving van GroenGelinkt.

Vanuit pijler 1 van LvDO wordt ook de Redactieraad Natuurlijk Duurzaam van Kennisnet gefinancierd. Deze redactieraad (primair onderwijs, voortgezet onderwijs en mbo) houdt de themasite duurzaamheid.kennisnet.nl actueel en volgt de ontwikkelingen binnen Kennisnet, bijvoorbeeld bij het gebruik van digitale nieuwsbrieven en social media. De redactieraad metadateert bovendien lesmateriaal, een werkwijze binnen Wikiwijs/Edurep (OCW) waardoor eindgebruikers lesmateriaal kunnen zoeken, vinden en delen. Daarnaast is er op het gebied van kennisverspreiding een groot aantal bijeenkomstengeorganiseerd door het programmabureau, onder andere over Cradle-to-Cradle, en zijn er publicaties verschenen (ook in vakbladen).

#### 4.1.2 Doorwerking en impact

De activiteiten van het team onderwijs gericht op SLO en CITO hebben duidelijk gemaakt dat het opnemen van LvDO en NME-activiteiten in de standaard leerdoelen van het primair onderwijs momenteel geen haalbare kaart is.



### *Duurzame PABO*

Via het netwerk Duurzame PABO worden veel docenten in het primair onderwijs bereikt. Qua grootte (deelnemende hogescholen) verwacht een geïnterviewde niet dat dit nog zal groeien wel qua activiteiten dat deelnemers ontplooiën. Ook verankering van Duurzame PABO is moeilijk, men zoekt nu alternatieve vormen van financiering, maar dat is een moeizaam proces. Er worden bijvoorbeeld bijdragen gevraagd aan docenten om mee te doen aan cursussen.

### *Duurzaam MBO*

Duurzaam MBO is binnen deze monitoring en evaluatie als casestudy geselecteerd. Er hebben verschillende interviews plaatsgevonden met betrokkenen bij het netwerk en er is een enquête uitgezet onder leden van het netwerk en geïnteresseerden. Duurzaam MBO ontwikkelt zich geleidelijk van een kennisnetwerk naar een expertisecentrum. Om vraaggericht te kunnen werken, is het belangrijk maatwerk te leveren. Advisering wordt zo steeds belangrijker als activiteit van het netwerk. Ook is de focus in de loop van de jaren verplaatst naar het verbinden van scholen en bestuurlijke verankering. In de ogen van de geïnterviewden wordt het netwerk professioneler. Tegelijk vinden zij dat het effect van de activiteiten nog te weinig te zien is en dat de ontwikkeling van duurzaamheid binnen het mbo minder hard gaat dan gewenst.

Op dit moment ligt de nadruk op verankering van het netwerk. Het netwerk wordt in 2012 opgenomen in CINOP (adviesorganisatie op gebied van opleiden en ontwikkelen voor het mbo). Agentschap NL heeft CINOP opdracht gegeven te kijken hoe deze overdracht - ook financieel - vormgegeven kan worden. In 2012 ontving DMBO deels financiering van LvDO. Na 2012 stopt deze financiering. Op dit moment is het nog te vroeg om te zeggen welke vorm het netwerk na overname zal krijgen, en of het qua financiering verankerd is. Over het algemeen kijken geïnterviewde betrokkenen positief tegen de toekomst van het netwerk aan. Ze zien duurzaamheid nog steeds als een belangrijk thema voor het mbo en verwachten dat het netwerk en de website professioneler worden. De meningen verschillen over de vraag of het netwerk er al aan toe is om op eigen benen te staan.

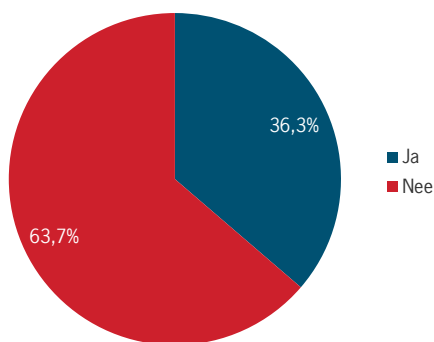
Het netwerk DMBO werkt niet met een vast lidmaatschap. Het netwerk is uit twee kringen opgebouwd. Ten eerste is er een kern van deelnemers die altijd uitgenodigd worden voor de vergaderingen. Dit zijn deelnemers die de bijeenkomsten bezoeken en actief bijdragen aan het netwerk. Daarnaast is er een bredere groep geïnteresseerden die de nieuwsbrief van het netwerk ontvangen. Onder deze twee groepen is een enquête uitgezet om het gebruik en de waardering van het netwerk in kaart te brengen. Deze enquête is door 115 deel-

nemers ingevuld. De resultaten van de enquête worden gepresenteerd in tekstkader 4.1.

#### **Tekstkader 4.1 Casestudie Duurzaam MBO**

Onder deelnemers van het netwerk Duurzaam MBO en geïnteresseerden die de nieuwsbrief ontvangen is een enquête uitgezet. Deze enquête is door 115 respondenten ingevuld. Drie kwart van deze respondenten werkt bij een mbo-instelling. Van de respondenten is 23% docent. De overige respondenten (77%) hebben een andere functie, bijvoorbeeld projectleider, adviseur, beleidsmedewerker of directeur. Van de respondenten beschouwt 36% zichzelf als lid van het netwerk, de overige respondenten (64%) beschouwen zichzelf niet als lid van het netwerk (zie grafiek).

Beschouwt u zichzelf als lid van het netwerk DMBO?

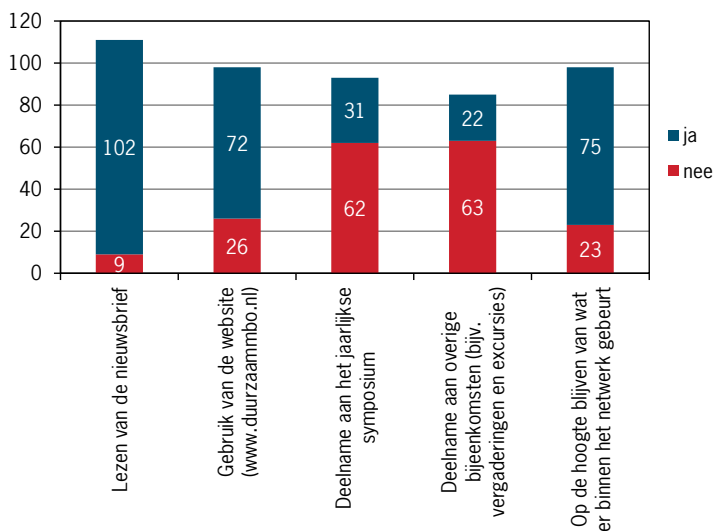


#### Tekstkader 4.1 Casestudie Duurzaam MBO (vervolg)

##### *Deelname aan het netwerk DMBO*

Aan de respondenten is gevraagd waaruit hun deelname aan het netwerk bestaat. Voor het merendeel van hen bestaat dit uit het lezen van de nieuwsbrief (92%) en het gebruik van de website (74%). De groep die deelneemt aan bijeenkomsten is kleiner. Een derde van de respondenten neemt deel aan het jaarlijks symposium en iets meer dan een kwart aan overige bijeenkomsten zoals vergaderingen en excursies.

Waaruit bestaat uw deelname aan het netwerk DMBO (Duurzaam MBO)?

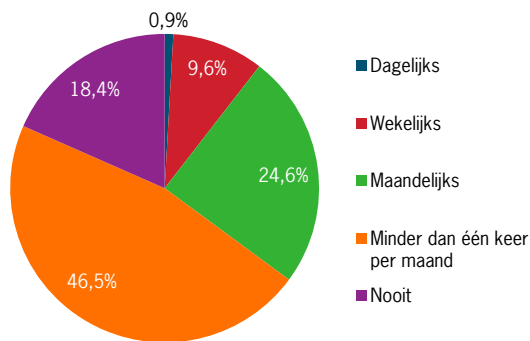


#### Tekstkader 4.1 Casestudie Duurzaam MBO (vervolg)

##### *Gebruik van de website*

Het merendeel van de respondenten geeft aan de website te gebruiken. Ze doen dit niet frequent. Bijna de helft van de deelnemers gebruikt de website minder dan één keer per maand, een kwart bekijkt de website maandelijks en 10% bekijkt de website wekelijks. Met betrekking tot de gebruikte informatie springt de informatie over duurzaamheid eruit. Deze informatie wordt door meer dan de helft van de deelnemers gebruikt. Het lesmateriaal en informatie over bedrijfsvoering worden door een kleinere groep gebruikt (respectievelijk 20% en 28%). Ongeveer één derde van de respondenten heeft nog nooit informatie van de website gebruikt.

Hoe vaak bekijkt u de website [www.duurzaammb.nl](http://www.duurzaammb.nl)?



##### *Bezoek jaarlijks symposium*

Deelname aan het jaarlijks symposium is onder de respondenten gestegen, van 6% in 2008 tot 20% in 2011.

#### Tekstkader 4.1 Casestudie Duurzaam MBO (vervolg)

##### *Waardering*

Het netwerk in het algemeen, de nieuwsbrief en de website in het algemeen worden elk met een 7,3 gemiddeld gewaardeerd. Over de waardering van het netwerk in het algemeen geeft ruim 40% aan dit niet te kunnen beoordelen. Het op de hoogte blijven van ontwikkelingen en de nieuwsbrief zien de respondenten als de meest waardevolle aspecten van het netwerk. Deze aspecten worden gevolgd door netwerken opbouwen en uitbouwen, het lesmateriaal op de website, overige informatie op de website en de persoonlijke contacten.

##### *Impact en effect van het netwerk*

Aan de respondenten is gevraagd in hoeverre het netwerk DMBO hen helpt om bij te dragen aan de volgende stelling: 'Alle studenten zijn aan het einde van hun schoolloopbaan in staat om actief bij te dragen aan duurzame ontwikkeling.' In de ogen van 60% van de respondenten draagt het netwerk hier weinig tot niet aan bij, volgens bijna 40% draagt het netwerk hier redelijk veel aan bij, en volgens een aantal respondenten veel.

*Dit komt vooral omdat we onvoldoende gebruik maken van het netwerk, en het alleen bekend is bij docenten die zelf duurzaamheid een warm hart toedragen.*

*Mijn ervaring is dat de school zelf voor deze doelstelling moet zorgen. Het netwerk dient voor mij als klankbord en inspiratie, maar niet zozeer als ondersteuning.*

Het effect van deelname op de respondent zelf ligt voor het merendeel van de respondenten op het vlak van nieuwe kennis en contacten (54%). Bij een kwart van de respondenten heeft het netwerk voor nieuwe projecten en activiteiten gezorgd, en bij 8% voor een omslag in denken en doen. Van de respondenten geeft 31% aan dat het netwerk geen invloed op hen gehad heeft.

	<b>Bij mij</b>	<b>Bij mijn organisatie</b>
Deelname heeft geen effect gehad.	31%	42%
Het netwerk heeft voor nieuwe kennis en contacten gezorgd.	54%	45%
Het netwerk heeft voor nieuwe projecten en activiteiten gezorgd.	25%	21%
Het netwerk heeft voor een omslag in denken en doen gezorgd.	8%	4%

#### **Tekstkader 4.1 Casestudie Duurzaam MBO (vervolg)**

##### *Toekomst*

De respondenten is gevraagd wat in hun ogen de belangrijkste voorwaarden voor het bestaan van het netwerk zijn. De volgende voorwaarden worden vaak genoemd:

1. Draagvlak en aandacht binnen de instelling.
2. Het woord 'draagvlak' wordt regelmatig genoemd. In het bijzonder wordt een aantal keer de facilitering van docenten genoemd. Eén van de respondenten schrijft: 'Wat ik merk binnen onze organisatie is dat het management niet bezig is met duurzaamheid (in de breedste zin van het woord). Doordat er geen draagvlak is nemen de initiatieven bij medewerker af en verwatert de interesse. Ik denk dus dat commitment vanuit de management laag een belangrijke voorwaarde is.'
3. Aansluiten op actualiteit en up-to-date blijven.
4. Face-to-face ontmoetingen en uitwisselen van ervaringskennis.
5. Concreet zichtbare resultaten.
6. Politieke ontwikkelingen.

##### *DHO*

De financiering van LvDO aan het netwerk DHO is per 2012 opgehouden. De stichting DHO wordt eind 2012 gestaakt. De functies van het netwerk DHO zijn ondergebracht bij verschillende organisaties. Het operationele deel dat audits uitvoert en consulting biedt, is ondergebracht bij het commerciële bedrijf van HOBEON. HOBEON geeft daarbij aan dat er binnen het netwerk de laatste jaren weinig audits werden uitgevoerd voor hogescholen en universiteiten en dat zij het certificeringsinstrument AISHE op opleidingsniveau nu gaan door ontwikkelen en koppelen aan de ontwikkeling van een certificeringsinstrument op instuutsniveau.

De netwerkfunctie voor universiteiten is voorlopig ondergebracht bij Wageningen UR, onder het Centrum voor Duurzame Ontwikkeling en Voedselzekerheid. Het is de vraag of hiermee de continuïteit en de landelijke dekking graad voldoende gewaarborgd zijn. Deze vraag kan op dit moment nog niet beantwoord worden. Agentschap NL heeft Wageningen UR de opdracht gegeven om te onderzoeken hoe de netwerk-component van DHO verankerd kan worden (ook financieel), zowel voor Wageningen UR als ook voor de andere Nederlandse universiteiten (Bello, 2012). De netwerk-component van DHO voor de universiteiten is in de afgelopen tien jaren niet van de grond gekomen, door een gebrek aan academisch mandaat binnen DHO, aldus één van de geïnterviewden. Waar universiteiten zich niet herkenden in DHO, biedt het nieuwe centrum mogelijk nieuwe kansen hiervoor.

De netwerkfunctie voor het HBO is formeel ondergebracht bij DUPHLO. Oorspronkelijk beoogde men het netwerk DHO onder te brengen bij de HBO-raad. De HBO-raad heeft DHO niet overgenomen. Wel is later DUPHLO ontstaan. DUPHLO kan gezien worden als een subgroep van de HBO-raden fungeert als platform waarin ambassadeurs voor duurzaamheid van verschillende hogescholen samenkomen en uitwisselen. Bij het platform zijn achttien hogescholen aangesloten, die gezamenlijk ongeveer driekwart van de studenten in het hoger onderwijs bereiken. Met deze ontwikkelingen is de netwerkfunctie is verschoven naar een platformfunctie.

In de periode 2008-2011 ontving DHO in totaal 400.000 euro van het programmabureau LvDO. Daarnaast ontving DHO bijdragen van andere financiers. DHO heeft een significant deel van haar budget gespendeerd aan het opzetten van het online kennisplatform PLADO. Hiermee wilde men een online community bieden, waar leden kennis en ervaringen op het gebied van duurzaamheid in het onderwijs kunnen uitwisselen. Het platform PLADO is in handen van de Duurzame Onderwijs Coalitie (DOC) en op dit moment niet of nauwelijks actief omdat er geen middelen zijn en geen capaciteit is om het platform te ondersteunen. De toekomst van PLADO is op dit moment onzeker.

## **4.2 Rijksoverheid**

De ambitie binnen deze pijler is om ambtenaren van de Rijksoverheid te voorzien van inzicht en competenties om besluitvorming én ecologisch, én sociaal, én economisch verantwoord te laten zijn en daarbij afwenteling in ruimte en tijd te voorkomen. Feitelijk richt deze pijler zich enerzijds op agendasetting van de Rijksoverheid over duurzame ontwikkeling en anderzijds op het inbrengen van duurzame ontwikkeling in de cultuur en structuur van de organisatie, bijvoorbeeld op gebied van bedrijfsvoering, duurzaam inkopen en HRM-beleid. Tabel 4.2 geeft een overzicht van de begroting van LvDO-activiteiten gericht op de Rijksoverheid.

<b>Tabel 4.2 Begroting LvDO Rijksoverheid 2008-2011</b>	
<b>Begroting activiteiten pijler 2 Rijksoverheid</b>	<b>Totaal (€)</b>
Coaching en initiatieven (onder andere HRM-trajecten)	95.000
Overkoepelende leeractiviteiten	245.000
Organisatie ontwikkeling AGV directeuren overleg	70.000
Communicatie divers	90.000
Burgerinitiatieven	100.000
Maatschappelijke koplopers en overheid	65.000
Opbouw DO-teams binnen de departementen	65.000
<b>Totaal</b>	<b>730.000</b>

#### 4.2.1 Ingezette activiteiten en processen

##### *Systemen*

Beleidsbeïnvloeding vraagt om een flexibele inzet van het Programmabureau LvDO. De periode 2008-2011 was een lastige periode voor het mede bepalen van de agenda van de Rijksoverheid. Aanvankelijk koos LvDO voor een maatwerkstrategie per departement. Daarbij bleken niet alle departementen aan te willen sluiten. Eerder had het kabinet Balkenende al de Kabinetsbrede Aanpak Duurzame Ontwikkeling (KADO) gelanceerd. Op verzoek van de regiegroep is daarom de maatwerkstrategie losgelaten en is aangesloten bij KADO. Aanvankelijk is KADO voortvarend ondersteund door LvDO. Hier is onder andere het initiatief voor de ondersteuning van de eiwitdialoog uit voortgekomen. Kabinet Rutte I heeft de Kabinetsbrede Aanpak Duurzame Ontwikkeling echter weer losgelaten en koos een eigen pad.

Voor het veranderen van structuur en cultuur van de Rijksoverheid is er een aantal lijnen ingezet. LvDO heeft sterk ingezet op het ontwikkelen van duurzaam HR-beleid met de overheid. Andere activiteiten zijn gericht op duurzaam inkopen. Er zijn leiderschapstrainingen gegeven, er zijn diverse duurzaamheidsdialogen (waaronder de eiwitdialoog) opgestart en er is een essayreeks gemaakt.

##### *Netwerken*

LvDO heeft onder deze pijler twee actieve netwerken ondersteund: het Rijksduurzaamheidsnetwerk en de Rijksalliantie. Bij het Rijksduurzaamheidsnetwerk zijn zo'n 900 ambtenaren en vertegenwoordigers van andere organisaties aangesloten die bezig zijn of willen zijn met duurzame ontwikkeling in hun werk. Zij nemen deel op persoonlijke titel. Dit netwerk is enerzijds een digitaal platform, anderzijds worden er lunchbijeenkomsten georganiseerd.



In de Rijksalliantie zijn alle duurzaamheidscoördinatoren van de departementen aangesloten. Met het Directoraat Generaal Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk staat verduurzaming van de bedrijfsvoering van de departementen op de agenda. In 2009 en 2010 heeft dit netwerk in totaal dertien bijeenkomsten georganiseerd over thema's als koploperschap, innovatief aanbesteden en duurzaamheid & ICT. Ook heeft LvDO bijgedragen aan de opbouw van andere netwerken, zoals binnen de Kabinetsaanpak Duurzame Ontwikkeling (KADO) en de Eiwitdialog.

### *Kennisontsluiting*

LvDO heeft voor Kennisontsluiting diverse bijeenkomsten georganiseerd waaronder:

- Empowerpoints (4) in 2008 en 2009.
- Green deal bijeenkomst over Duurzaam Inkopen met de Groene Zaak.
- Duurzame dates op de Dag van de Duurzaamheid.
- Diverse bijeenkomsten binnen de eiwitdialog.
- Themabijeenkomsten over het Duurzame Nieuwe Werken (zie tekstkader 4.2).
- Bijeenkomst Algemene Bestuursdienst (ABD) over duurzame bedrijfsvoering.

Daarnaast was LvDO verantwoordelijk voor duurzaamheid als onderwerp voor de TedX (2009).

#### **Tekstkader 4.2 Casestudy Het Nieuwe Werken**

Bij Het Nieuwe Werken staan de medewerkers centraal, zijn tijd en plaats onafhankelijk en wordt gestuurd op prestaties en concrete resultaten. LvDO haakt aan bij deze gedachte en voegt er duurzaamheid aan toe. Het Nieuwe Werken kun je zien als een vliegwiel om na te denken over hoe je werkt en of er een andere manier van samenwerken is, waardoor het Nieuwe Werken een bredere inzet krijgt dan alleen thuiswerken *of plaats en tijdonafhankelijk werken*. Dan gaat het over het Duurzame Nieuwe Werken. LvDO heeft het gedachtengoed van Het Nieuwe Werken *op het snijvlak van duurzaamheid* laten onderzoeken en beschouwt Het Nieuwe Werken als een uitwerking van Duurzaam HR-beleid (of P&O-beleid). Verduurzaming van dit beleid is cruciaal voor de verankering van duurzaamheid in organisaties. Daarnaast vormt het een invulling van de P van People van het Tripple P-concept. Duurzaam HR-beleid kijkt naar het strategisch personeelsbeleid op lange termijn, als onderdeel van het bredere duurzaamheidsbeleid van een organisatie. Daartoe behoren dus ook onderdelen als duurzame bedrijfsvoering (zoals energie- en klimaatbeleid, mobiliteitsbeleid, duurzaam inkopen, duurzaam ICT) en ketenverantwoordelijkheid.

#### **Tekstkader 4.2 Casestudy Het Nieuwe Werken (vervolg)**

LvDO werkte in de periode 2008-2011 samen met partnerorganisaties aan de agendering van dit onderwerp in de sector: HR-beleid verbinden aan het thema duurzaamheid. Er werden diverse themabijeenkomsten voor HR-medewerkers uit overheid en bedrijfsleven georganiseerd. Er is een speciale LinkedIn-groep opgericht en er zijn CoP's georganiseerd. Als instrument om met duurzaamheid aan de slag te gaan liet LvDO een argumentenkaart maken. Daarop worden de principes van het Nieuwe Werken van een duurzame invulling voorzien. Deze kaart is onder andere verspreid via congressen, de Baak (*Trainingscentrum VNO-NCW*), POGG, websites en linkedin. De kaart zorgt voor een groot bereik. Er is de ambitie om de argumentatiekaart om te zetten in een interactieve digitale webtool, zodat deze een nog groter bereik kan krijgen.

Een geïnterviewde ziet diverse indicaties dat het werk van LvDO op gebied van het Duurzaam Nieuwe Werken doorwerkt en verankert. Zo zijn er diverse presentaties en workshops op congressen over het onderwerp. De provincie Zuid-Holland past het nieuwe werken toe op beleidsopgaven en sluit daarbij aan op de activiteiten van LvDO. De Baak heeft de Sustainable Road Forward ontwikkeld, leernetwerk waarin bedrijven, koplopers in duurzaamheid, de krachten bundelen op het gebied van duurzaam ondernemen. Doel daarvan is inzicht krijgen in hoe je binnen alle onderdelen van een bedrijf duurzaamheid kunt krijgen.

*Inspiratie voor dit netwerk is mede gehaald uit de werkwijze van de community die in 2011 vijf keer bij elkaar is geweest over aspecten van het Duurzaam Nieuwe Werken.*

Uit het evaluatieonderzoek blijkt dat geïnterviewden bijzonder te spreken zijn over deze ondersteuning vanuit LvDO voor KADO, leiderschapstrainingen, duurzaamheidsdialogen en HR-beleid. Het als casus onderzochte Rijksduurzaamheidsnetwerk wordt ook door deelnemers overwegend als positief ervaren (zie ook 4.2.2).

#### 4.2.2 Doorwerking en impact

##### *Systeemactiviteiten*

Met het loslaten van de KADO-benadering (zie tekstkader 4.3 en 4.4) was het ankerpunt voor duurzaamheid in het kabinetsbeleid dat LvDO mede had vormgegeven verdwenen. Onder het kabinet Rutte I werden bovendien de ministeries opnieuw georganiseerd. Belangrijke gesprekspartners VROM en LNV maken nu onderdeel uit van de grotere ministeries Infrastructuur & Milieu (I&M) en Economische zaken, Landbouw & Innovatie (EL&I). Naast de hervormingen van de mi-

nisteries reduceerde ook de kredietcrisis de aandacht voor duurzaamheid bij de Rijksoverheid. Departementen kregen te maken met bezuinigingen en taakstellingen. De speelruimte voor beleidsbeïnvloeding gericht op agendasetting werd daarmee voor LvDO bijzonder klein.

Duurzaamheidsbeleid krijgt bij het kabinet Rutte I vooral vorm in de Duurzaamheidsagenda, de Green Deals, de topsectoren en de bedrijfslevenbrief (EL&I, 2011a,b). LvDO heeft bijgedragen aan de voorbereiding van de kabinetsstukken tijdens de formatie en aan de bedrijfslevenbrief. Hierbij lag de aandacht bij de vraag op welke wijze duurzaamheid kan aansluiten bij de topsectoren. Het is moeilijk vast te stellen welke invloed LvDO heeft gehad op totstandkoming en inhoud van deze dossiers. Het is wel zo dat de kennis over procesondersteuning van LvDO over innovatieve projecten gericht op duurzaamheid goed aansluit bij de sturingsfilosofie van de Rijksoverheid. Deze sturingsfilosofie die ten grondslag ligt aan bijvoorbeeld de Green Deals gaat het uit van het verbinden van maatschappelijke actoren om tegelijkertijd innovatie en duurzaamheid te bereiken.

#### **Tekstkader 4.3 Casus Eiwitdialoog**

Het thema 'duurzaam voedsel' is op de agenda gezet door het programma Ontmoetingen en kwam via KADO (waar het één van de zes thema's was) terug bij LNV. Er was vraag naar een maatschappelijke dialoog, in het bijzonder rondom vlees: een eiwitdialoog. LvDO heeft bijgedragen aan de opzet, organisatie en het faciliteren hiervan. LvDO heeft onder andere sessies georganiseerd met stakeholders (uit de vleessector en vleesindustrie, ander bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties, onderzoek en beleid) met als doel het probleem te herkennen en erkennen en tot een gezamenlijke visie en agenda te komen. Er is een dialoog ontstaan tussen partijen die voorheen nauwelijks contact met elkaar hadden en er zijn diverse activiteiten en beleidsstappen uit de dialoog naar voren gekomen zoals:

- Beleidsagenda en Programma Duurzame Voedselsystemen.
- Input voor de Nota Duurzaam Voedsel (LNV, 2009).
- Diverse werkgroepen.
- Proeftuin bedrijfsrestaurant.
- Advies Richtlijnen goede voeding ecologisch belicht (Gezondheidsraad, 2011).
- Uitgezet onderzoek en subsidies.

**Tekstkader 4.4****Casus Kabinetsbrede Aanpak Duurzame Ontwikkeling (KADO)**

De insteek van de Kabinetsbrede Aanpak Duurzame Ontwikkeling (KADO) was om Rijksoverheidsactiviteiten in verschillende beleidsterreinen te verbinden, in één document te presenteren en maatschappelijke partijen die met duurzaamheid bezig zijn te ondersteunen en te inspireren. KADO verbond en versterkte een deel van de lopende programma's en initiatieven van het kabinet op het gebied van duurzame ontwikkeling. Dialoog, kennis, innovatie en netwerken werden hierbij als essentiële elementen van duurzame ontwikkeling gezien. De focus lag op het verbinden van nationale en internationale inzet, het laten bijdragen van de kracht van innovatie en ondernemerschap aan duurzame ontwikkeling en het wederzijds versterken van de eigen bedrijfsvoering van overheid en beleid.

LvDO is - mede op advies van de regiegroep - bij KADO aangesloten en heeft hier een belangrijke bijdrage aan geleverd. LvDO nam het initiatief om mensen bij elkaar te brengen om samen over duurzaamheid te praten, onder andere door het organiseren van sessies, en op deze manieren een netwerk op te bouwen. LvDO voerde een tijd het secretariaat van KADO en zorgde voor continuïteit binnen de aanpak.

Met het vallen van het kabinet Balkenende is KADO officieel losgelaten. In de praktijk wordt wel doorgegaan met alles wat er in KADO aan de orde was. De KADO-werkgroep wordt momenteel nog door LvDO ondersteund. Deze werkgroep heeft het bestuur van het Rijksduurzaamheidsnetwerk op zich genomen. Verankering is vooral te zien binnen de groep mensen die deelneemt of deelnam aan de activiteiten georganiseerd vanuit KADO. Verankering blijkt ook uit het besluit om een duurzaamheidsagenda op te stellen.

KADO heeft een groot aantal acties opgeleverd of eraan bijgedragen, waaronder:

- Duurzame bedrijfsvoering binnen de Rijksoverheid (onder andere inkoop, catering).
- Ondersteuning van diverse activiteiten zoals Dag van de Duurzaamheid en de duurzaamheidsmonitor.
- SER-advies 'Meer werken aan duurzame groei' (SER, 2010).
- Vraag om een eiwitdialoog.

De waardering van het Rijksduurzaamheidsnetwerk is met een digitale enquête onderzocht (zie tekstkader 4.5).

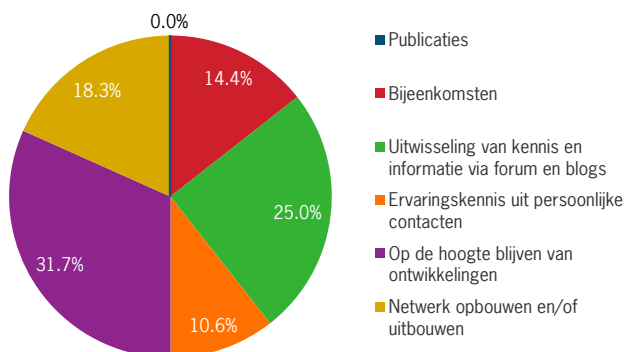
#### Tekstkader 4.5 Casus Rijksduurzaamheidsnetwerk

In het kader van deze evaluatie is met een digitale enquête de waardering van deelnemers voor dit netwerk gepeild. Deze enquête is door 105 deelnemers van het netwerk ingevuld. Van de respondenten werkt circa 50% bij een ministerie en ruim 10% bij een gemeente of provincie. In dit kader worden de belangrijkste resultaten van de enquête gepresenteerd.

Deelname aan het netwerk houdt voor het merendeel van de deelnemers in: het volgen van wat er binnen het netwerk gebeurt, 30% van hen vindt ook het op de hoogte blijven van ontwikkelingen het meest waardevolle aspect van het netwerk, nauw gevolgd door de uitwisseling van kennis en informatie via forum en blogs (zie diagram).

Ongeveer 45% van de ondervraagden neemt deel aan de lunchbijeenkomsten, van hen de meesten één of twee keer per jaar. De overige 55% neemt nooit deel aan de lunchbijeenkomsten. De website van het Rijksduurzaamheidsnetwerk wordt vooral maandelijks bekeken.

Wat vindt u het meest waardevolle aspect van het netwerk?



Leden van het netwerk zien als focus van het Rijksduurzaamheidsnetwerk:

- Nieuwe contacten tussen bij duurzaamheid betrokken ambtenaren mogelijk maken.
- Uitwisseling tussen overheid, bedrijven en samenleving.
- Thema's rond duurzaamheid op de agenda's van departementen zetten.
- Nieuwe inzichten op het gebied van duurzaamheid vergroten.

Het bevorderen van samenwerking tussen departementen en het vergroten van competenties worden minder vaak als focus van het netwerk gezien. De bijdrage die het netwerk aan de ontwikkeling van inzicht en competenties rond duurzame besluitvorming levert wordt ook laag beoordeeld: volgens 50% draagt het netwerk hier weinig aan bij, volgens 20% zeer weinig tot niet. Een derde van hen beoordeelt de bijdrage als redelijk veel (27%) tot veel (3%).

#### Tekstkader 4.5 Casus Rijksduurzaamheidsnetwerk (vervolg)

Het Rijksduurzaamheidsnetwerk heeft voornamelijk invloed op persoonlijk niveau. Zo heeft het netwerk bij 46% van de ondervraagden voor nieuwe kennis en contacten gezorgd. De invloed van het netwerk op de organisatie van de deelnemers is een stuk kleiner. De onderstaande tabel illustreert dit.

Wat voor invloed heeft deelname aan het Rijksduurzaamheidsnetwerk op u / op uw organisatie gehad?		
	Mijzelf	Mijn organisatie
Deelname heeft geen invloed gehad op ...	40%	57%
Het netwerk heeft voor nieuwe kennis en contacten gezorgd bij ...	46%	30%
Het netwerk heeft voor nieuwe projecten en activiteiten gezorgd bij ...	9%	8%
Het netwerk heeft voor een volledige omslag in denken en doen gezorgd bij ...	5%	5%

Het merendeel van de ondervraagden ziet de activiteit van het netwerk de komende jaren groeien of vergelijkbaar blijven; 20% verwacht dat de activiteit af zal nemen of dat het netwerk verdwijnt. De respondenten is ook gevraagd wat zij als belangrijkste voorwaarden voor het voortbestaan voor het netwerk zien. De respondenten is ook gevraagd wat zij als belangrijkste voorwaarden voor het voortbestaan van het netwerk zien. Hier wordt het zichtbaar maken van resultaten en werken aan concrete projecten en cases regelmatig genoemd. Ook de actieve betrokkenheid van zowel deelnemers als een kerngroep komt meerdere keren in de antwoorden naar voren. Het netwerk zou onder verantwoordelijkheid van het ministerie van Infrastructuur & Milieu (I&M) gebracht worden, maar wordt nog ondersteund door LvDO.

### 4.3 Decentrale overheden

Het doel van dit onderdeel is de structurele verankering van duurzame ontwikkeling in het bestuurlijke en organisatorische hart van lagere overheden, vooral die van de provinciale overheden en waterschappen. Daarbij beoogt men ook een aantal belangrijke duurzame verandertrajecten die aansluiten bij provinciale prioriteiten in provincies te realiseren. Dit onderdeel bevat in de terminologie van LvDO enerzijds een pijler 2-programma gericht op generieke activiteiten voor de provincies. Anderzijds behelst het onderdeel een provinciaal programma waarin provincies zelf een groot aantal projecten ondersteunen. Uiteindelijk zijn een

deel van de middelen voor pijler 2 aangewend om grotere pijler 3-projecten te financieren zoals het project Ruimte voor de Rivier/Waalweelde in Gelderland. Hieronder worden onder systeem, netwerken en kennisontsluiting de generieke pijler 2-activiteiten beschreven. Onder provinciaal programma worden de door de provincies zelf ondersteunde projecten beschreven. Over de afgelopen periode zijn de activiteiten met betrekking tot Waterschappen in (financiële) omvang beperkt geweest. Het betrof een klein aantal projecten of ondersteuning van maximaal 30.000 euro per project en begeleidingsuren van het programma LvDO. Er is vooral ingezet op netwerkvorming. Tabel 4.3 geeft een overzicht van de begroting van LvDO-activiteiten gericht op Decentrale Overheden.

<b>Tabel 4.3 Begroting LvDO Decentrale overheden 2008-2011</b>	
<b>Begroting activiteiten decentrale overheden pijler 2 2008-2011</b>	<b>Totaal (€)</b>
IPO-LvDo Overleg	8.000
Bijeenkomst verankering DO provinciale bestuurders	10.000
Projectgelden	310.000
Inzet trainers coaches in provincies	290.000
Pilot HRM Provincies	35.000
Benchmark Provincies	30.000
Train the trainers bijeenkomst	5.000
Waterschappen: netwerkbijeenkomsten	40.000
Waterschappen: thematische ondersteuning	40.000
Masterclass water	40.000
<b>Totaal</b>	<b>808.000</b>

#### 4.3.1 Ingezette activiteiten en processen

##### *Systeem*

Aanvankelijk is men begonnen met een 'ondersteuning-op-maat strategie' voor provincies. In dat kader is er een aantal gesprekken gevoerd met het 'middelmanagement' (afdelingshoofden van provincies) om de afstemming van de LvDO-projecten op provinciale ambities beter vorm te geven (Groningen, Drenthe, Zuid-Holland, Flevoland en Limburg). Het bleek lastig om vanuit deze op-maat-strategie de provinciale organisaties (buiten de provinciale regisseurs) actief te betrekken. Zo bleek het niet mogelijk om provinciale bestuurders bijeen te brengen voor een bijeenkomst over verankering. In de loop van het programma is de focus van het programma verschoven van de op-maat-strategie naar een thematische aanpak met thema's die voor alle provincies van belang zijn.

Dat zijn duurzame gebiedsontwikkeling (in de vorm van de CoP Oneindig Laagland, zie tekstkader 4.4), duurzaam HR-beleid, Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen Stimulering door Overheden en nieuwe financieringsvormen voor duurzaamheidsinitiatieven.

Het programma LvDO ondersteunde Waterschappen bij het werken aan duurzame ontwikkeling in de organisatie. In de vorige programmaperiode is hiermee begonnen. Toen is er verkend welke rol bij duurzaamheid speelt bij waterschappen en is de focus komen te liggen op maatschappelijk verantwoord ondernemen. In 2006 is er een MVO-scan gemaakt waaraan een aantal waterschappen heeft meegewerkt. In 2008 heeft het programma LvDO ernaar gestreefd om de MVO-scan te implementeren binnen de structuur van de Unie van Waterschappen. Een deel van deze scan is vervolgens verwerkt in de benchmark 'bestuurlijke kwaliteit' die waterschappen hanteren en heeft op die manier zijn weg gevonden binnen de Unie. De MVO-scan is niet als zelfstandig instrument verder doorgezet.

### *Netwerken*

Het belangrijkste netwerk voor provincies is het netwerk van provinciale regisseurs. Voor dit netwerk wordt jaarlijks een aantal bijeenkomsten georganiseerd en is ook coaching beschikbaar. Het netwerk heeft een ander karakter dan eerder genoemde netwerken zoals het Rijksduurzaamheidsnetwerk en Duurzaam MBO. Het netwerk van provinciale regisseurs bestaat feitelijk uit degenen die het provinciale LvDO-programma op locatie in de provincie uitvoeren.

In 2009 heeft LvDO de CSR Academy opdracht gegeven voor het organiseren van een netwerkdag Waterschappen. Doel van deze dag was om het MVO-netwerk uit te bereiden naar ook de Drinkwaterleidingbedrijven en de Waterlaboratoria. Op 6 oktober 2009 zijn vertegenwoordigers van de Waterschappen, Waterlaboratoria en Drinkwaterleidingbedrijven samengekomen in Utrecht om van gedachten te wisselen over (het verband tussen) MVO-implementatie en personeelszaken. Duurzaamheidscoördinatoren en personeelsfunctionarissen hebben samen nagedacht over hoe personeelsbeleid kan bijdragen aan de duurzaamheid van de organisaties. Competentieontwikkeling, werknemersvrijwilligerswerk, de ISO 26000-richtlijn en praktijkvoorbeelden zijn uitgewisseld. De waterschappen zijn voor hun MVO-beleid goed aangehaakt bij het programma Duurzaam Inkopen van Agentschap NL. Daar werden in 2010/2011 ook regelmatig netwerkmomenten georganiseerd en ook de landelijke NME-watereducatiedagen 2010-2011-2012 hebben (deels) dezelfde doelgroep. Om deze redenen wordt er niet meer een aparte MVO-netwerkdag voor de waterschappen georganiseerd.



Er is een MVO-netwerk waterschappen opgezet. Daarin zaten vertegenwoordigers van de Unie van Waterschappen, een groot deel van de waterschappen, verschillende vertegenwoordigers van drinkwaterbedrijven, waterlaboratoria, kennisinstellingen op het gebied van water en wateropleidingen en een aantal adviesbureaus. Het netwerk boog zich over MVO en De Lerende (overheids)organisatie. Dit netwerk is ondertussen overgenomen door één van de actieteams die naar aanleiding van het klimaatakkoord zijn opgestart. De Unie van Waterschappen werkt samen met de programma's LvDO en NME in onder andere het actieteam Borging & Bewustwording, waarin Leren en MVO belangrijke onderwerpen zijn. Eén van de activiteiten waar op dit moment aan wordt gewerkt (door de waterschappers) is het uitvoeren van een meting waarmee de CO<sub>2</sub>-voetafdruk van de waterschappen kan worden gemeten. Deze voetafdruk willen de individuele waterschappen gebruiken om communicatieactiviteiten (gericht op bewustwording) voor zowel hun medewerkers (intern) als voor externe communicatie te gebruiken.

In 2010 heeft een groep van tien koplopende overheidsorganisaties, waaronder waterschappen, in een themakring hun ervaringen gedeeld rond het toepassen van Cradle-to-Cradle bij duurzaam inkopen. Deze themakring werd financieel ondersteund door programma LvDO. De ervaringen en tips hebben geleid tot een tien-stappenplan om te komen tot Cradle-to-Cradle inkopen. Duurzaam Inkopen is voor de waterschappen een belangrijke invulling van hun MVO-beleid en er is veel contact met het Programma Duurzaam inkopen van Agent-schap NL.

### *Kennisontsluiting*

Voor kennisontsluiting heeft het programma LvDO onder andere een aantal onderzoeken en activiteiten laten uitvoeren:

- Onderzoek naar de effecten van inzet van sociale (LvDO-)instrumenten (Arcadis, 2011).
- Onderzoek naar de kansen om duurzaamheid al in de ontwerpfase van een nieuw op te zetten regionale uitvoeringsdienst te verankeren voor Regionale Milieudienst Midden-Holland. Zowel intern, met betrekking tot duurzame bedrijfsvoering, als extern in de dienstverlening naar gemeenten (Bruggen, 2011).
- Onderzoek door CSR Academy/Nijenrode naar de ondersteuningsbehoefte van gemeenten op het gebied van MVO-stimulering bij MKB, duurzame bedrijfsvoering en Duurzaam Inkopen (Bos-Brouwers et al., 2010).

- Congres MVO voor decentrale overheden (presentatie bovengenoemd onderzoek).
- Congres 'Sturen zonder geld in de regio', Den Haag (2011).

Daarnaast is de Community of Practice Oneindig Laagland opgezet waarover drie publicaties zijn uitgebracht. Meer nog dan kennisontsluiting ging het hierbij om het gezamenlijk ontwikkelen van kennis (zie tekstkader 4.4). Doordat dit via een Community of Practice is vormgegeven, is hier ook sprake geweest van de ontwikkeling van een netwerk.

In 2010 is aan Stichting Wateropleidingen de opdracht gegeven om een opleiding 'Leertraject Duurzaamheid in de Watersector' op te zetten. Deze opleiding is ontwikkeld met specialisten vanuit de waterschappen en de training is opgenomen in de catalogus van Stichting Wateropleidingen. Het is niet gelukt een training vol te krijgen. Er zijn wel modules uit de training verkocht aan waterschappen. Ook is een deel van de training gebruikt in een Government-to-Government project met Kroatië. Voor de netwerkdag Waterschappen in 2009 is de publicatie MVO in Waterland (Programmabureau LvDO, 2009) ontwikkeld.

### *Provinciaal Programma*

Het doel van dit onderdeel is om via provinciale projecten duurzaamheid een rol te geven in besluitvorming en te stimuleren dat stakeholders de competenties ontwikkelen om duurzaamheid als overweging mee te nemen in hun handelen. Daartoe is er een aanzienlijk programmabudget voor projecten beschikbaar, dat door de provincies beheerd wordt. De provincies dienden voor het begin van de programmaperiode een Provinciaal Ambitie Statement (PAS) op te stellen dat als richtinggevend kader fungeert voor de uit te voeren projecten. Iedere provincie heeft een provinciale regisseur die verantwoordelijk is voor de initiatie, ondersteuning en evaluatie van provinciale projecten. Het programmabureau LvDO heeft vooral een adviserende functie naar de subsidieverstrekker (regiegroep) toe. De provincies zijn zelf eindverantwoordelijk voor de uitgevoerde projecten.

In de evaluatie van de programmaperiode 2004-2007 (Bal en De Jonge, 2008) werd een aantal kritische kanttekeningen geplaatst bij de portfolio aan provinciale projecten. Deze bestond uit een grote hoeveelheid relatief kleine, eenmalige projecten, die qua thematiek divers waren en waarvan het resultaat moeilijk vast te stellen was. Bovendien opereerden de provinciale regisseurs enigszins op eigen houtje, dat wil zeggen los van overig provinciale trajecten. Voor de periode 2008-2011 is daarom ingezet op een koerswijziging voor de projectenportfolio.

Deze koerswijziging is door het programmabureau geoperationaliseerd in zes strategische aandachtspunten:

1. Van project naar traject: van klein (laat 1000 bloemen bloeien) naar groot.
2. Van breed naar smal: focus op beperkt aantal thema's.
3. Van solo naar team.
4. Van marge naar mainstream: bestuurlijke verankering van DO.
5. Ontwikkelen van meer synergie.
6. Van tender naar opdracht.

### *Provinciaal Ambitie Statements*

Door de provincies zijn deze aandachtspunten vervolgens verwerkt in hun Provinciaal Ambitie Statement. Zij kiezen hierbij behoorlijk verschillende aanpakken voor thematische focus, het type projecten dat men wil ondersteunen en de koppeling met andere provinciale trajecten in de betreffende provincie. Een opvallende positie wordt ingenomen door Zuid-Holland. Deze provincie kent als regulier beleid dat men geen projecten (of in hun woorden: uitvoerende activiteiten) financiert. In plaats daarvan biedt zij wel structurele ondersteuning van netwerken. De gedachte hierachter is dat men door netwerken te ondersteunen structureler werkt aan de inbedding van duurzaamheid. Bovendien ligt de financiering van uitvoerende activiteiten deels bij de gemeenten. Daarnaast kiest deze provincie voor continuering van vier sporen die in de vorige periode waren ingezet:

1. Duurzame ontwikkeling en jongerenparticipatie/onderwijs rond het thema klimaat.
2. Duurzame ontwikkeling in ruimtelijke ordening.
3. Duurzame ontwikkeling met de sociale sector, rond leefkwaliteit in de wijk.
4. Netwerk Innovatie en Duurzame Ontwikkeling in Zuid-Holland (KISSZ).<sup>1</sup>

Een provincie als Flevoland typeert zich door een uitgesproken keuze voor het thema energie. Zij zet in op drie sporen die allemaal op energie gericht zijn:

1. 60% duurzame energie in 2013, gekoppeld aan de provinciale strategische visie en het provinciale actieplan 'Werk maken van duurzame energie'.
2. Nieuw Flevolands Peil: energiedoelstellingen in de gebouwde omgeving.
3. Vrije ruimte, om aan te sluiten bij opkomende energie-initiatieven.

---

<sup>1</sup> KISSZ staat voor Kennis In Synergie in een Sustainable Zuid-Holland. Het KISSZ-netwerk beoogt kennis en beleid te verbinden om duurzaamheidsthema's in Zuid-Holland op te lossen.

De provincie Zeeland maakt een wat minder uitgesproken keuze in haar ambitiestatement. Zij kiest voor de sporen:

1. De Zeeuwse water-, energie- en klimaatagenda.
2. Nieuwe verbindingen: verbindingen tussen individuele provinciale directies.
3. Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO).

Over het algemeen kan men stellen dat er in de Provinciaal Ambitie Statements meer focus is aangebracht dan tijdens de vorige periode. De vraag is vervolgens of dat ook leidt tot meer focus in de gerealiseerde portfolio van projecten. Om daar een uitspraak over te doen is de gehele projectenportfolio (van alle provincies bij elkaar) over 2008-2011 geanalyseerd.<sup>1</sup> Daarnaast is er een enquête uitgevoerd onder betrokkenen bij de provinciale projecten om een beeld te vormen van hun opinie over uitvoering en impact van de projecten.

#### *Portfolio analyse*

Voor deze monitoring en evaluatie is een portfolioanalyse uitgevoerd. Deze analyse laat zien dat de gemiddelde omvang van projecten over de gehele periode 2008-2011 68 kEuro bedraagt. Daarmee is de omvang per project aanzienlijk hoger dan in de periode 2004-2007 (zie tabel 4.4)<sup>2</sup>.

<b>Tabel 4.4</b>		<b>LvDO pijler 3 projectenportefeuille</b>	
	<b>Periode 2004-2007</b>	<b>Periode 2008-2011 inclusief cofinanciering</b>	<b>2008-2011 exclusief cofinanciering</b>
Aantal projecten	200	100	100
Gemiddelde omvang project	50.000 euro	68.000 euro	40.000 euro

Over de periode 2008-2011 bedroegen de totale kosten van de projectenportfolio 6.800.000 euro. Daarvan werd door LvDO 4.000.000 euro bijgedragen en door externe partijen 2.800.000 euro als cofinanciering. Wat betreft de aantallen projecten liggen er duidelijke verschillen tussen de inzet van de verschillende provincies. Deze verschillen reflecteren de diverse ambities die provincies hebben vastgelegd in hun Provinciaal Ambitie Statements. Zo heeft

<sup>1</sup> Alle projecten in de jaren 2008 tot en met 2011 die in de database op [www.lerenvoorduurzameontwikkeling.nl](http://www.lerenvoorduurzameontwikkeling.nl) staan.

<sup>2</sup> Definitieve financiële gegevens vanuit de provincies over de provinciale programma's zijn nog niet aanwezig bij het programmabureau.

Zeeland vijftien relatief kleine projecten, Zuid-Holland vijf grotere projecten en Flevoland maar drie projecten (deze drie zijn allemaal gericht op energie).

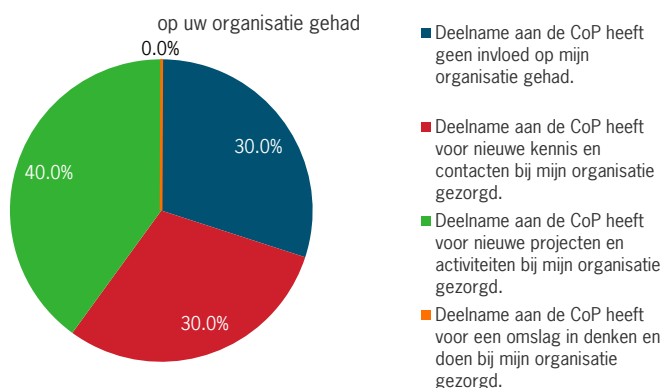
Er is een beperkt aantal projecten dat wordt uitgerold in meerdere provincies (Groene voetstappen en Meer dan bouwen). Enerzijds is dat jammer omdat daardoor geen synergie-effecten optreden. Anderzijds is dat zeer begrijpelijk door de strategische keuze om 'slim aan te haken' bij bestaande verandertrajecten in de provincies. Projecten zijn daardoor meer toegesneden op de specifieke situatie in een provincie en niet direct overdraagbaar naar andere provincies.

#### **Tekstkader 4.6 Casestudie Community of Practice Oneindig Laagland**

##### *Invloed op de organisatie*

Aan de respondenten is gevraagd welke invloed hun deelname aan de CoP Oneindig Laagland op de organisatie gehad heeft. Bij drie van de tien respondenten heeft de CoP hierop geen invloed gehad, bij drie heeft het voor nieuwe kennis en contacten gezorgd en bij vier voor nieuwe projecten en activiteiten.

Wat voor invloed heeft deelname aan de CoP Oneindig Laagland



Aan de deelnemers is ook gevraagd wat zij als het belangrijkste resultaat van de CoP voor de organisatie zien (zie ook citaten tekstkader). Het gebruik van inzichten in de dagelijkse werkzaamheden wordt een aantal maal genoemd. Daarnaast beschrijven ze hoe de aandacht voor het thema duurzame gebiedsontwikkeling veranderd is binnen hun organisatie. Eén respondent beschrijft hoe het gedachtengoed heeft zich verspreid door de organisatie, een ander ziet dat de houding naar het thema positiever is geworden, een derde geeft aan dat deelname aan de CoP heeft gezorgd dat het thema op de agenda gekomen is. Ook worden de waardevolle contacten en uitwisseling benoemd als belangrijke resultaten voor de organisatie.

**Wat ziet u als het belangrijkste resultaat van de CoP voor uw organisatie?**

- 'Voorlopers op het gebied van duurzame gebiedsontwikkeling door de hele organisatie heen omdat collega's van verschillende organisatieonderdelen gezamenlijk hebben deelgenomen aan de CoP. Duurzame gebiedsontwikkeling is nu niet (meer) het unieke domein van een select groepje maar wijder verspreid.'
- 'Deelnemers hebben kennis en competenties gericht op duurzame gebiedsontwikkeling vergroot en gezamenlijk in de praktijk toegepast; hierdoor ook toepassing in Almeerse projecten na afloop van de CoP.'
- 'Het kweken van een positieve mindset voor duurzame gebiedsontwikkeling; van een 'duur', lastig en abstract iets naar een waardevolle toevoeging en leren voor elkaar.'
- 'Discussie en gedachtewisseling met personen die tegen vergelijkbare uitdagingen aanlopen. Het resultaat van deze gesprekken is 1-op-1 bruikbaar in dagdagelijkse werkzaamheden.'

DHV heeft naar mijn idee (onvoldoende uit (mijn deelname aan) de CoP gehaald. Het enige concrete resultaat is dat de naam van DHV verbonden is aan de publicatie 'Toekomstwaarde nu!', die we met een aantal deelnemers aan de CoP naderhand gemaakt hebben.

*Citaten deelnemers CoP Oneindig Laagland*

*Doorwerking*

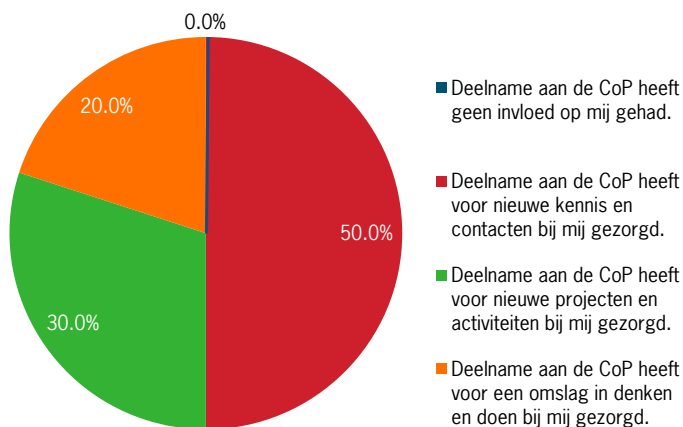
De invloed vindt ook op de langere termijn plaats. De respondenten zijn ruim een jaar na afronding van de CoP bevestigd. Eén van de respondenten geeft aan dat hij inzichten opgedaan binnen de CoP nog steeds dagelijks in zijn werk gebruikt, en dat contacten uit de CoP nog steeds waardevol zijn. Binnen Almere zijn inzichten opgedaan in de CoP Oneindig Laagland toegepast in daaropvolgende projecten. Voor één van de deelnemers is duurzame gebiedsontwikkeling na de CoP echt gaan leven en het eindresultaat (planherziening).

Over de doorwerking van de resultaten van de CoP zijn de meningen verschillend. Eén deelnemer spreekt van 'veel impact', een ander ziet weinig doorwerking. Een aantal deelnemers noemt de publicatie Toekomstwaarde Nu! Van het Rijks Vastgoed en Ontwikkelings Bedrijf. In de prijswinnende inzending van de gemeente Haarlemmermeer voor de Eo Wijers-prijsvraag zitten 'heel veel elementen over autonomie, zelfsturing, organisatieverandering, financiering, die voortkomen uit het CoP gedachtengoed'. In twee gevallen is er intern een CoP opgestart naar aanleiding van de deelname aan de CoP Oneindig Laagland. (In Almere is deze na een half jaar 'ter ziele gegaan'.)

**Tekstkader 4.6****Casestudie Community of Practice Oneindig Laagland (vervolg)***Invloed op persoonlijk niveau*

Deelname heeft voor alle deelnemers op persoonlijk niveau invloed gehad. Voor de helft van de respondenten ligt dit op het niveau van nieuwe kennis en contacten (vijf respondenten), voor drie respondenten heeft het voor nieuwe projecten en activiteiten gezorgd en bij twee respondenten voor een omslag in denken en doen.

Wat voor invloed heeft deelname aan de CoP Oneindig Laagland op u gehad?



Als belangrijkste resultaat voor zichzelf benoemen de deelnemers de kennis rond duurzame gebiedsontwikkeling die ze hebben verdiept, vergroot, verbreed of die 'tastbaarder en praktisch vertaalbaar' is geworden. Als tweede belangrijk resultaat wordt het waardevolle netwerk genoemd. Ook beschrijven twee deelnemers de toepassing van reflectie in het dagelijks werk als belangrijkste resultaat.

**Wat ziet u als het belangrijkste resultaat van de CoP voor uw uzelf? e CoP?**

- 'Het systematisch reflecteren op eigen ervaringen met periodiek theoretische vergezichten om het denkraam te vergroten, heeft goed gewerkt om mijn visie te verdiepen en aan te scherpen.
- 'Regelmatig (misschien niet dagelijks, maar dan wel wekelijks) het bewustzijn om even een stapje terug te doen, uit de waan van de dag, om het grotere geheel te bekijken. Wat was de opdracht, waar doen we het voor en vooral voor wie?

*Citaten deelnemers CoP Oneindig Laagland*

De meeste deelnemers geven aan dat ze naar aanleiding van de CoP dingen anders zijn gaan doen. Deze verandering ligt vooral in de zaken waar ze aandacht aan besteden en de manier waarop ze processen organiseren. Zo geeft één deelnemer aan dat zij nu zowel in producten als in processen bepaalde aspecten aandacht geeft zodat gebiedsontwikkeling duurzaam wordt.

**Bent u dingen anders gaan doen naar aanleiding van de CoP?**

- 'In situaties waar dat mogelijk is maak ik afspraken met mensen om ideeën te inventariseren in plaats van eerst zelf een oplossing te bedenken en die dan aan anderen voor te leggen.'
- 'Manier van overbrengen: minder zenden, meer meebewegen. Meer gericht op het proces in dienst van de inhoud.'

*Citaten deelnemers CoP Oneindig Laagland*



**Wat heeft u geleerd in de CoP?**

- 'Dat het goed is om rust en stilte op te zoeken om open te kunnen staan voor eigen leermomenten en inspiratie.'
- 'Reflecteren, openstaan voor andere zienswijzen en disciplines.'
- 'Ik heb geleerd om in mijn projecten zélf situaties te creëren en momenten in te bouwen waarop ik het project als het ware van een afstand bekijk. Dus niet de trein door laten denderen maar steeds opletten of je nog de juiste koers gaat of die moet veranderen; moet je sneller, langzamer, misschien moeten er andere passagiers mee? Ik heb geleerd dat ik daarvoor de initiatieven zelf moet en ook kan nemen en daarin niet afhankelijk ben van anderen.'
- 'Pfoe, teveel om hier te benoemen. Bijzondere is dat er een jaar lang voortdurend een interactie was tussen het dagelijks werk en de CoP gedachten. Heeft me heel veel geleerd over samenwerken, realiseren, financieren, meten, groepsdynamica.'
- 'Dat duurzame gebiedsontwikkeling ook leuk is om te doen; dat er duurzaam rendement te halen is uit duurzame gebiedsontwikkeling.'

*Citaten deelnemers CoP Oneindig Laagland*

*Toepassing van ontwikkelde kennis*

De kennis ontwikkeld in de CoP Oneindig laagland is volgens de deelnemers het sterkst terug te zien 'op persoonlijk niveau' en in 'nieuwe manieren van aanpak', gevolgd door 'in mentaliteit'. Voorbeelden van nieuwe manieren van aanpak zijn nieuwe verdienmodellen, het gebruik van patroontaal en de vertaling van Almere principles naar Stichtsekant Principles die als uitgangspunt voor planherziening zijn gebruikt.

De ontwikkelde kennis is volgens de deelnemers matig tot niet terug te zien in bestemmingsplannen en bestuursopdrachten. In beleid, plannen en structuurvisies is de kennis matig terug te zien. Met betrekking tot aanbestedingsrichtlijnen is het beeld gemengd, vijf van de deelnemers zien hier de ontwikkelde kennis niet terug, één matig en drie sterk. In Venlo is een C2C lab opgericht met aanbestedingseisen.

**Tekstkader 4.6****Casestudie Community of Practice Oneindig Laagland (vervolg)***Opzet van de CoP*

In de opzet van de CoP oneindig laagland was de koppeling van persoonlijke vraagstukken aan organisatievraagstukken een belangrijk uitgangspunt. Dit wordt door de deelnemers onderschreven. Allemaal zien ze deze koppeling als een belangrijk meerwaarde van de CoP (80% mee eens; 20% zeer mee eens).

Het merendeel van de deelnemers vindt dat de tijdsinvestering die de CoP met zich meebrengt het waard is gezien de opbrengsten van de CoP. Met de stelling 'De tijdsinvestering die de CoP met zich meebrengt weegt niet op tegen de opbrengsten', is 20% het zeer oneens, 50% het oneens, 20% neutraal en 10% mee eens.

De waardering van deelnemers voor de verschillende activiteiten wordt mede weergegeven in de tekstkaders over de COP oneindig laagland en de projectenportfolio.

#### 4.3.2 Doorwerking en impact

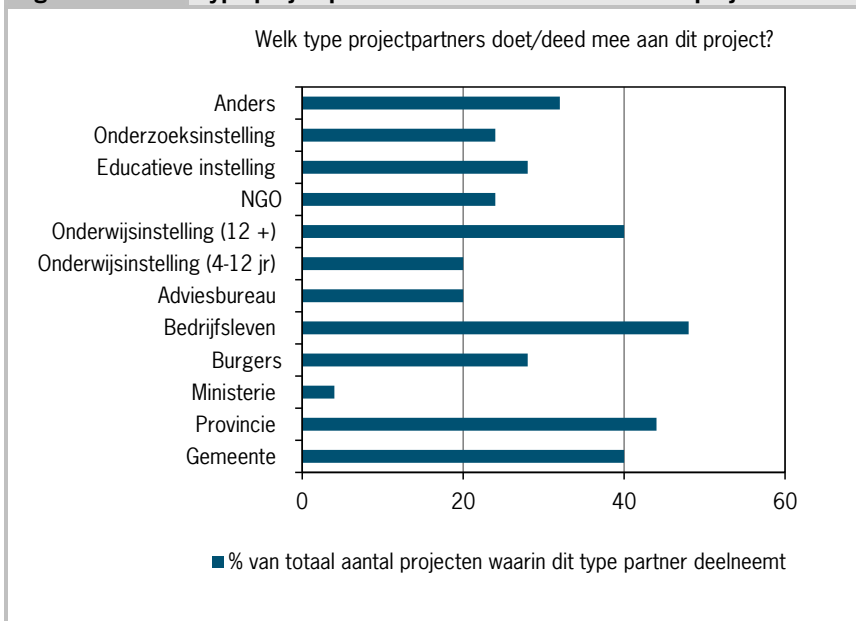
Hieronder worden doorwerking en impact beschreven van het provinciale programma van LvDO.

In een enquête zijn penvoerders (70% van de respons) en overige betrokkenen (30% van de respons) bij de provinciale projecten bevroegd over het project waar zij bij betrokken waren. Men mag ervan uitgaan dat de respondenten (42 in totaal) een positieve bias hebben ten aanzien van het project waarover zij bevroegd zijn.

*Deelnemers aan projecten*

Op de vraag welke partijen deelnemen aan het project wordt het bedrijfsleven het vaakst genoemd (48%), op de voet gevolgd door provincies (44%), gemeenten (40%) en scholen 12+ (40%) (zie figuur 4.1). De hoge score van het bedrijfsleven is opvallend. Het was een expliciet doel om het bedrijfsleven meer te betrekken en dat is volgens deze cijfers gelukt.

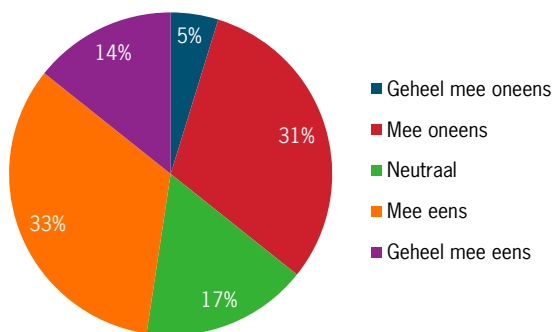
**Figuur 4.1** Type projectpartners dat deelneemt aan LvDO-projecten



De verhouding tussen nieuwe partijen die meedoen aan de projecten en 'gekende' partijen ligt ongeveer 50-50. Dat wil zeggen dat enerzijds een groep 'gekende' partijen betrokken blijft bij het provinciale programma en dat anderzijds de groep betrokken stakeholders groeit doordat nieuwe partijen aansluiten. Aan ongeveer de helft van het aantal projecten nemen nieuwe actoren deel die eerder nog niet actief met duurzame ontwikkeling bezig waren (zie figuur 4.1).

**Figuur 4.2**      **Enquête LvDO: aanwezigheid nieuwe partijen in LvDO project**

**Aan dit project doen/deden partijen mee die eerder niet of nauwelijks met duurzame ontwikkeling bezig waren (n=42)**

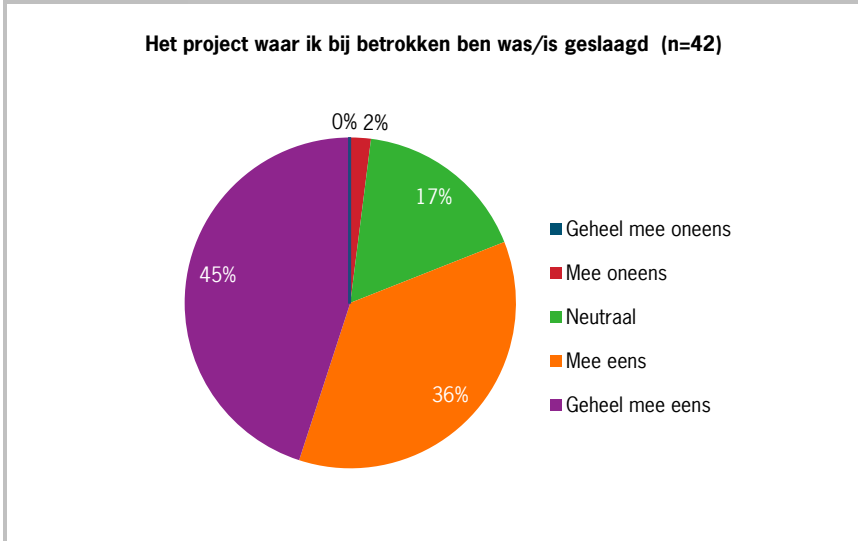


### *Effecten van projecten*

De doelstelling van het provinciale programma werd in het uitvoeringsplan LvDO als volgt geformuleerd. 'Er vindt betere (meer duurzame) besluitvorming plaats in interactieve (beleids)processen. De deelnemers aan het proces (burgers en professionals) hebben inzicht en competenties ontwikkeld om ook op andere momenten meer duurzame keuzes te maken.' In de enquête werden deelnemers gevraagd in hoeverre het project bijdroeg aan een grotere inbreng van duurzame ontwikkeling in besluitvorming. Meer dan de helft van de respondenten geeft daarop een positieve reactie.

Het merendeel van de respondenten noemt het project waar zij bij betrokken was geslaagd (45% geheel mee eens, 36% mee eens, 17% neutraal). Voor innovatieve projecten is dit een hoge score. Veel van de projecten zijn experimenteel van aard en vragen nieuwe rollen en activiteiten van deelnemers. Dit maakt dat soortgelijk projecten in andere programma's minder vaak als geslaagd worden aangeduid. Het is aannemelijk dat veel van de ondervraagden een positief oordeel hebben gegeven over het project omdat zij intensief bij het project betrokken waren, bijvoorbeeld als projectleider.

**Figuur 4.3**      **Enquête LvDO: oordeel over geslaagd zijn van project**

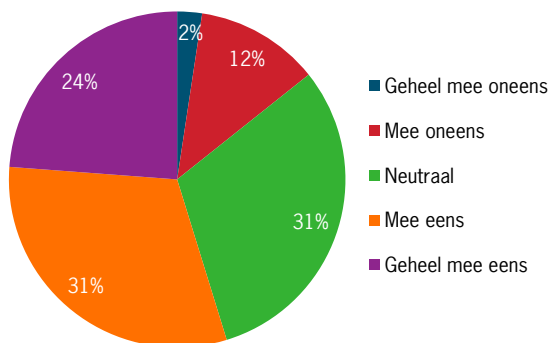


Veel van de projecten zijn aangehaakt bij een concreet besluitvormingsproces (81%). De projecten lijken daarmee minder op zichzelf te staan zoals in de vorige periode maar beter aan te sluiten bij de provinciale actualiteit. Van de respondenten antwoordt 55% bevestigend op de vraag of bestuurders geïnteresseerd waren in de resultaten van het project (36% neutraal, 10% negatief).

**Figuur 4.4**

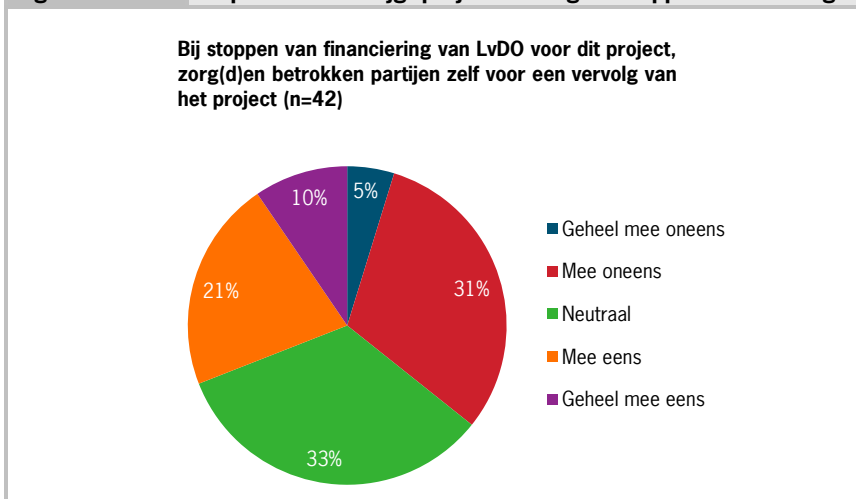
**Enquête LvDO: inbreng projecten van duurzame ontwikkeling in besluitvorming**

**Dit project draagt/droeg bij aan een grotere inbreng van duurzame ontwikkeling in besluitvorming (Gemeentelijk, Provinciaal, Waterschap, Nationaal, enz.) (n=42)**



Wat betreft de blijvende impact van de projecten geeft de vraag naar continuering van het project bij het stoppen van financiering door LvDO een indicatie. Opvallend is dat maar een gering aantal deelnemers aangeeft dat een project door zou gaan zonder financiële ondersteuning van LvDO. Dit kan op verschillende manieren worden uitgelegd. Men kan concluderen dat de ondersteuning door LvDO essentieel is en voortgezet moet worden. Men kan ook concluderen dat projecten blijkbaar niet zo belangrijk worden gevonden door andere partijen dat zij zonder LvDO zouden worden gecontinueerd.

**Figuur 4.5** Enquête LvDO: krijgt project vervolg na stoppen financiering?



Misschien wel het interessantst zijn de vragen naar de impact van het project op de deelnemers zelf en op hun organisatie. Deze vragen geven een indicatie van de doorwerking van de verschillende projecten (tabel 4.5).

**Tabel 4.5** Enquêtevraag over impact van project

	Mijzelf	Mijn organisatie
Deelname heeft geen invloed gehad op ...	2%	5%
Het project heeft voor nieuwe kennis en contacten gezorgd bij ...	40%	52%
Het project heeft voor nieuwe projecten en activiteiten gezorgd bij ...	50%	37%
Het project heeft voor een volledige omslag in denken en doen gezorgd bij ...	7%	7%

#### *Onderzoek effecten provinciale projecten*

Om meer inzicht te krijgen in de specifieke opbrengsten van de projecten heeft LvDO een onderzoek uit laten voeren door Arcadis (2011) naar de effecten van sociaal instrumentarium. In ongeveer alle provinciale projecten van LvDO staan sociale instrumenten centraal. Sociale instrumenten worden gedefinieerd als methoden om groeps- en leerprocessen op gang te brengen, waarin mensen leren tot (innovatieve) oplossingen te komen voor duurzaamheidsvraagstukken.

Voorbeelden zijn expertmeetings, Communities of Practice (CoP), internetfora, pilots en educatie. Voor het onderzoek zijn negen LvDO projecten geanalyseerd.

Het onderzoek geeft als voorbeeld van een geslaagd LvDO project het ketenoverleg dat in het kader van het Cradle-to-Cradle project in de Noordelijke Provincies is opgestart (het door LvDO geïnitieerde CODIN-netwerk). Daarbij kwamen lokale partijen uit de betonketen in Groningen bij elkaar om gezamenlijk tot oplossingen te komen hoe de keten te verduurzamen. Een concreet resultaat hiervan was dat een lokale aannemer hierdoor 80 ton beton kon hergebruiken in een project. Daarnaast leverde het experiment een handleiding op hoe je een lokaal ketenoverleg kan inrichten.

Het onderzoek van Arcadis trekt de volgende hoofdconclusie: 'De inzet van sociale instrumenten versterkt de beleidsuitvoering doordat het leidt tot hogere inhoudelijke kwaliteit, meer draagvlak & legitimiteit en hogere effectiviteit.' Wat deze conclusie inhoudt kan geïllustreerd worden aan de hand van het project Waalweelde in Gelderland. Dit project is een maatschappelijk participatieproces om de oevers van de Waal veiliger en mooier te maken en een economische impuls te geven aan het gebied rondom de Waal. In het project werd meer inhoudelijke kwaliteit bereikt doordat er door stakeholders gezamenlijk kennis is opgedaan over klimaatverandering, ruimtelijke kwaliteit en rivierveiligheid en zij samen gewerkt aan een visie gewerkt hebben. Draagvlak was in dit project aanvankelijk moeilijk te krijgen omdat er weinig commitment van betrokkenen was. Uiteindelijk heeft men door probleemeigenaren voor deelprojecten te benoemen wel draagvlak weten te creëren. Aandachtspunt is wel dat het creëren van draagvlak zo'n twee jaar heeft geduurd. Wat betreft effectiviteit kan een dergelijk proces in de aanloop veel tijd vragen. Volgens het onderzoek is de afronding van het project daardoor wel sneller gegaan.

De evaluatoren plaatsen een kanttekening bij de hoofdconclusie van het onderzoek. De genoemde positieve effecten 'kunnen' optreden, maar treden niet altijd op. Doordat in het onderzoek vooral 'goede voorbeelden' geanalyseerd zijn is het resulterende beeld niet representatief.

### *Waterschappen*

Een belangrijke doorwerking is de overname van een deel van de MVO-scan in de benchmark bestuurlijke kwaliteit. Ook andere activiteiten die voor waterschappen zijn opgezet/ingezet zijn allemaal in meer of mindere mate opgenomen/overgenomen door de sector of opgegaan in andere activiteiten, zoals het MVO-netwerk en de MVO-netwerkdag.



## 4.4 Internationaal

LvDO internationaal beoogt een bijdrage te leveren aan de internationale ESD (Education for Sustainable Development) gemeenschap. In deze paragraaf wordt beschreven welke activiteiten LvDO daartoe onderneemt. Tabel 4.6 geeft een samenvatting.

<b>Tabel 4.6 Begroting internationaal 2008-2011</b>	
<b>Begroting activiteiten internationaal 2008-2011</b>	<b>Totaal (€)</b>
Focal point DESD bijeenkomst	20.000
UNESCO Chairs	80.000
Cursus internationale samenwerking en DO op departementen	75.000
Uitwisselingsactiviteiten	97.500
Communicatie vertalingen	20.000
<b>Totaal</b>	<b>292.500</b>

### 4.4.1 Ingezette activiteiten en processen

#### *UNESCO en Decade en Strategy for Education for Sustainable Development (ESD)*

UNESCO is een belangrijke partner in het Nederlandse en internationale gremium van duurzaamheidseducatie. De interactie met UNESCO is binnen diverse activiteiten terug te vinden. Zo neemt een vertegenwoordiger van het Programma LvDO deel aan de *Reference group*, een internationale groep die UNESCO adviseert over de implementatie van de Decade, zijn er door financiële ondersteuning van Programma LvDO twee UNESCO leerstoelen ingesteld op Nederlandse universiteiten en voldoet een aantal Nederlandse scholen aan het UNESCO scholenprofiel. Dat is een keurmerk voor scholen die een internationale oriëntatie hebben en zich richten op duurzaamheid.

Programma LvDO heeft een nationaal focal point (Roel van Raaij) ingesteld, die als contactpersoon fungeert voor de pijler internationaal en verantwoordelijk is voor het uitzetten van activiteiten in en vanuit Nederland ten behoeve van de afspraken in internationale verdragen.

In Europa is in 2002 gestart met een gezamenlijke ESD-strategie. In 2004 heeft Nederland in Vilnius een overeenkomst getekend die loopt tot 2015. LvDO is gevraagd om de gemaakte afspraken vorm te geven. Vanuit UNECE zijn toonaangevende 'expert groups' gestart. In de volgende paragraaf wordt hier verder op ingegaan.

### *Expert- en werkgroepen*

Op basis van internationale verdragen is onder andere besloten om de aspecten *indicatoren* en *competenties* uit te werken met behulp van twee internationale expertgroepen. Deze expertgroepen hebben ieder internationale indicatoren-/competentiesets ontwikkeld met bijbehorende handboeken die in ieder land weer voor de eigen doelgroepen zijn uitgewerkt. Een voorbeeld van een handboek is *Learning for the future Competences in Education for Sustainable Development* (Programma LvDO, 2012). Vertegenwoordigers van programma LvDO zijn lid van de expertgroepen en het programma ondersteunt de totstandkoming van de publicaties. Nederland speelt een belangrijke rol in UNECE en UNESCO commissies op het gebied van leren voor duurzame ontwikkeling. Zo zijn mensen uit wetenschap en beleid vertegenwoordigd in de 'expert groups'.

Een andere internationale werkgroep waarin het programma is vertegenwoordigd is de Benelux-werkgroep. Iedere vijf jaar moet Nederland daar een conferentie voor organiseren. In 2008 richtte de conferentie zich op NME en LvDO in de mondiale context. Het programma LvDO heeft toen bij EU-voorzitter België gelobbyd om een hoofdstuk ESD opgenomen te krijgen in de EU-duurzaamheidsstrategie. Dit hoofdstuk is er ook ingekomen.

### *Internationale programma's en projecten voor onderwijs*

Het Programma LvDO heeft in de afgelopen programmaperiode het internationale programma GLOBE ondersteund. Dit is een onderwijsprogramma waarin leerlingen meetgegevens verzamelen en doorgeven aan onderzoekers (zie tekstkader 4.7). Omdat bleek dat leerlingen niet altijd goed begrepen waarom ze meten heeft LvDO in de afgelopen periode een nieuwe eis aan het programma gesteld. LvDO vond dat er een algemene module over duurzaamheid moest worden toegevoegd waarin wordt uitgelegd waarom de metingen worden gedaan. Ook zijn er inhoudelijke modules bijgekomen. Er doen tussen de 200 en 250 Nederlandse scholen mee aan het programma. Ook wordt GLOBE breder gebruikt, onder andere voor NLT-onderwijs en profielwerkstukken. Het programma is nu uitontwikkeld en in een exploitatiefase gekomen. Het is echter de vraag of het huidig aantal deelnemende scholen en de sponsors (onder andere KNMI, RIVM) een voldoende financiële basis bieden voor het programma.

**Tekstkader 4.7**    **GLOBE****GLOBE**

GLOBE is een in 1995 door Al Gore en NASA opgezet onderwijsprogramma rond wetenschap en milieu. Leerlingen op 23.000 scholen (basisonderwijs en voortgezet onderwijs) in meer dan 100 landen verzamelen in samenwerking met wetenschappers gegevens over het mondiale milieu in hun eigen omgeving. Leerlingen doen bijvoorbeeld onderzoek naar bodemleven, weer/klimaat of naar stof- en roetdeeltjes in de lucht. Zij noteren hun meetgegevens en geven deze via internet door zodat ze beschikbaar zijn voor onderzoekers en leerlingen overal ter wereld.

**Doorwerking en impact**

Doordat leerlingen op internet kunnen zien dat hun metingen daadwerkelijk worden gebruikt voor milieuonderzoek, gaan ze zeer nauwkeurig meten en raken ze actief betrokken bij internationale milieuvraagstukken. Educatoren zien het programma als een effectief middel om kinderen te laten nadenken over hoe je met de aarde omgaat. Door deel te nemen aan de GLOBE-activiteiten krijgen ze de kans om op wetenschappelijke instellingen rond te kijken en contact te krijgen met de onderzoekers. Door dit contact en de feedback die leerlingen van de wetenschappers krijgen raken ze actief betrokken ([www.globenederland.nl](http://www.globenederland.nl)).

Het programma LvDO ondersteunt ook INESPO (International Environment & Scientific Project Olympiad), een jaarlijkse internationale olympiade over duurzaamheid voor het voortgezet onderwijs. Deze olympiade vindt ieder jaar in Nederland plaats. Leerlingen uit 42 landen doen mee door hun duurzaamheidsprojecten te presenteren.

*Government-to-government*

Het Programma LvDO voert ook projecten uit voor en ter ondersteuning van de EVD (de vroegere Economische Voorlichtingsdienst). Dit zijn onder andere government to government programma's waarbij de Nederlandse overheid andere overheden helpt en onderwijsprojecten, waarbij Nederlandse educatoren bedrijven en universiteiten in andere landen helpen bij systeemdenken en LvDO (zie tekstkader 4.8).

#### **Tekstkader 4.8 Government-to-Government**

Enkele voorbeelden van government-to-government programma's/projecten:

- LvDO stuurt experts naar Georgië om daar te helpen om duurzaamheid te integreren in onderwijs.
- Voor Kroatië is een trainingshandboek over duurzame ontwikkeling ontwikkeld voor ambtenaren. Er zijn trainers vanuit alle departementen opgeleid om op hun eigen ministerie de trainingen te geven. Dit programma is ook opgenomen in het reguliere trainingsaanbod van de overheid. Montenegro gaat het handboek nu overnemen en doet dat samen met Servië.
- In Montenegro helpt LvDO mee aan de ontwikkeling van een nationale communicatiestrategie voor duurzame ontwikkeling en helpt mee aan een lokale duurzaamheidsstrategie.
- LvDO heeft een aantal workshops georganiseerd over MVO. Resultaat is dat er een MVO-Montenegro komt, vergelijkbaar met MVO-Nederland, een landelijk netwerk van partijen waarin overheid, KvK, enzovoort deelneemt.
- Mensen uit de Nederlandse onderwijssystemen helpen de Oekraïense universiteiten bij het integreren van systeemdenken binnen opleidingen. Ze hebben opleidingen gemaakt waarbij mensen uit bedrijven en mensen uit de onderwijssector samen werken aan systeemdenken en duurzame energie. LvDO heeft dat gecoördineerd.
- In het kader van 400 jaar handelsbetrekkingen met Turkije is LvDO gevraagd bij te dragen aan een onderwijsproject. Voor de meubelsector worden duurzaamheidscases gemaakt.

#### *Rio +20*

Nederland was prominent aanwezig op Rio +20. Het Programmabureau LvDO heeft samen met NCDO (Nationale Commissie voor internationale samenwerking en Duurzame Ontwikkeling, het Nederlandse kennis- en adviescentrum voor burgerschap en internationale samenwerking) het secretariaat van het Nationaal Platform Rio verzorgd, het proces ondersteund en geholpen bij de organisatie van onder andere de themabijeenkomsten, internationale briefings en de slotconferentie Rio aan de Maas. Het ministerie van Buitenlandse Zaken wilde een maatschappelijke consultatie voor de wereldconferentie in Rio. De maatschappelijke agenda in de vorm van de publicatie Making Rio Work: Prioriteiten en praktijken voor een duurzame toekomst (Brummel et al., 2012) was één van de twee documenten die de Nederlandse delegatie meenam. Ook in Rio waren vertegenwoordigers van Programma LvDO aanwezig, onder andere om te zorgen voor verbinding tussen de aanwezige Nederlandse vertegenwoordigers.

### *Europees geld*

Een ontwikkeling die gaande is, is het meer gebruik maken van Europese financieringsmogelijkheden. Over de afgelopen programmaperiode gebeurde dat nog incidenteel. Voor de nieuwe periode wordt dit een aandachtspunt. Onderwijsinstellingen worden gewezen op de mogelijkheden van Europese financiering.

### *Ondersteuning van netwerken*

Ondersteuning van netwerken gebeurt door ondersteuning van diverse programma's en projecten en deelname aan diverse werkgroepen die hiervoor zijn genoemd, zoals de INESPO, het GLOBE-programma en de expertwerkgroepen. Verder promoot en ondersteunt LvDO het Earth Charter (zie tekstkader 4.9).

#### **Tekstkader 4.9 Earth Charter**

##### **Earth Charter**

Het Earth Charter, in Nederland ook wel het Handvest van de Aarde genoemd, is een verklaring waarin een aantal fundamentele ethische principes staan die nodig zijn om in de 21e eeuw een rechtvaardige, duurzame en vreedzame wereldwijde gemeenschap te realiseren. Het handvest biedt een leidraad om het streven naar een duurzame en leefbare wereld om te zetten in beleid en dagelijkse praktijk. Meer dan 4500 organisaties en overheden hebben het handvest onderkend. Het Earth Charter is vooral een waardevol educatief instrument. Programma LvDO beschouwt mondiaal burgerschap als onderdeel van EDS en promoot vooral de onderwijsactiviteiten die uit het Earth Charter naar voren komen en heeft bijdragen geleverd aan twee bijeenkomsten. NCDO is agendalid van LvDO en is de Nederlandse promotor van het Earth Charter.

Verder is LvDO partner in internationale netwerken zoals het ENSI-netwerk (Environment and Schools Initiatives) en het PERL-netwerk (Partnership for Education & Research about Responsible Living). Ook investeert het Programma LvDO in het leggen en onderhouden van bilaterale contacten. Er komen internationale delegaties naar het Nederlandse programmabureau en er gaan vertegenwoordigers van het programma naar andere landen, zoals Verenigd Koninkrijk, de Balkanlanden, Zweden. Ook vanuit de EVD-programma's ontstaan bilaterale contacten. Ook vinden er student-uitwisselingen plaats.

### *Kennisontsluiting*

De DESD richt zich ook op de relatie tussen wetenschap en onderwijs en wetenschap en maatschappij. Het programma LvDO wilde deze relaties eruit lichten door duurzaamheidseducatie nadrukkelijk een plek te geven in het hoger onder-

wijs. In overleg met UNESCO zijn er twee UNESCO ESD-leerstoelen ingesteld. LvDO ondersteunt deze leerstoelen financieel. De Nederlandse leerstoelen draaien mee in nationale en internationale verbanden. Zo is er samenwerking met universiteiten in Zweden, Zuid-Afrika en de Verenigde Staten.

Het programma LvDO heeft bijgedragen aan de totstandkoming van diverse Nederlandstalige en Engelstalige publicaties over sociaal leren en leren voor duurzame ontwikkeling. Enkele voorbeelden zijn: *The Acoustics of Social Learning: Designing learning processes that contribute to a more sustainable world* (Wals et al., 2009) en *Learning for sustainability in times of accelerating change* (Wals en Corcoran, 2012). Deze internationale publicaties worden veel geciteerd. Zo staat het boek *Social Learning: Designing learning processes in times of accelerating change* in ruim 150 universiteitsbibliotheken wereldwijd (bron: WorldCat) en wordt het boek bijna 200 keer geciteerd in internationale wetenschappelijke publicaties (bron: Google Scholar).

#### *Waardering*

Er zijn diverse indicatoren die een beeld geven van de waardering voor het werk van de internationale pijler van LvDO. Zo koopt de EVD graag expertise in bij LvDO en zijn de Engelstalige publicaties over sociaal leren in veel universiteitsbibliotheken aanwezig, worden ze gebruikt binnen opleidingen en onderzoek (referenties als indicator) en veel gedownload. Verder krijgen de leerstoelbekleders en het nationale focal point veel uitnodigingen voor presentaties in binnen- en buitenland en heeft Rio +20 veel belangstelling gehad. Rio aan de Maas is bijvoorbeeld druk bezocht (1.250 mensen). In internationale 'reports' en 'good practice guides' wordt Nederland vaak genoemd.

#### 4.4.2 Doorwerking en impact

Doorwerking en impact van de pijler internationaal is zowel nationaal als internationaal te vinden. Het gebruik van de Engelstalige publicaties is reeds genoemd. Via de INESPO en Earth Charter komen ieder jaar een groot aantal kinderen in aanraking met leren voor duurzame ontwikkeling. De UNESCO leerstoelen zorgen dat studenten in aanraking komen met leren voor duurzame ontwikkeling. Via de government to government programma's komt de Nederlandse kennis over sociaal leren en leren voor duurzame ontwikkeling internationaal ook in het buitenland terecht.

<b>Tabel 4.7 Samenvatting van activiteiten LvDO Internationaal</b>	
Ambitie	Nederlands antwoord op de oproep voor de DESD en UNECE strategy for ESD Mondiale component in het Nederlandse LvDO-programma
<i>Invulling door</i>	
Deelname aan werk-/expertgroepen	Expertgroep indicatoren
	Expertgroep competenties
	Referentiegroep
	Monitoring en evaluatiegroep
Deelname aan netwerken	Benelux-werkgroep
	ENSI-netwerk
	Earth Charter
	PERL
Ondersteuning aan EDS in onderwijs	Nationaal Platform Rio +20
	UNESCO scholenprofiel
	INESPO
	UNESCO leerstoelen
Government-to-government	Earth Charter
	Uitvoering van EVD-programma's Ondersteuning bij ontwikkeling van leren voor duurzame ontwikkeling in het buitenland, onder andere handboeken, lessen, enzovoort
Bilaterale contacten	Diverse landen en overheden/instituten
Publicaties	Diverse Nederlandstalige en Engelstalige publicaties

# 5 Doel en opzet programma Natuur en Milieueducatie

---

## 5.1 Achtergrondschets van het programma

Sinds in 1988 de eerste Rijksnota NME uitkwam, wordt er op landelijk niveau in verschillende overheidsprogramma's aan natuur- en milieueducatie (NME) gewerkt. In de NME-programma's in de periode 1988 - 1999 staat de ecologische kant ('Planet') van de duurzaamheidsdriehoek People-Planet-Profit (PPP) centraal. Vanaf 2000 wordt voor een bredere benadering van duurzaamheid gekozen. In dit jaar wordt het programma Leren voor Duurzaamheid (LvD) opgezet, waarin NME geïntegreerd wordt. Er is vanaf dit moment geen specifiek NME-programma meer. Binnen het programma Leren voor Duurzaamheid wordt NME beschouwd als één van de manieren om burgers vanuit de verschillende rollen die zij in de samenleving bekleden te betrekken bij het vinden van een balans in de driehoek People-Planet-Profit. In het programma is wel specifieke aandacht voor de professionalisering van de NME-sector.

In de hier opvolgende periode (2004-2007) gaat het programma LvD over in het programma Leren voor Duurzame Ontwikkeling (LvDO). NME wordt in dit programma niet langer expliciet genoemd. In deze periode constateert men dat het programma LvDO onvoldoende in staat is de NME-sector te faciliteren. Tevens ontstaat de indruk dat er binnen de NME-sector blijvend aandacht moet zijn voor innovatie om als sector in een snel veranderende samenleving relevant te blijven. Er werden op dat moment binnen de NME-wereld een aantal knelpunten gesignaleerd:

- Versnippering.
- Het uitblijven van opschaling van succesvolle producten.
- Gebrek aan regie en kaders.
- Het ontbreken van een landelijke dekking.
- Zwakke bestuurlijke verankering.
- Geringe vraaggerichtheid.

Deze ontwikkelingen leiden tot de behoefte aan een specifiek programma NME. In 2008 wordt het programma Leren voor Duurzame Ontwikkeling voortgezet. Daarnaast wordt een nieuw programma NME opgezet voor de periode 2008-2011: Kiezen, leren en meedoen. De programma's NME en LvDO zitten



vanaf de start in 2008 organisatorisch dicht tegen elkaar aan. Ze worden uitgevoerd onder de leiding van één regiegroep en vallen binnen hetzelfde team bij Agentschap NL (voorheen SenterNovem). Hiertoe is een bewuste keuze gemaakt in de uitvoeringsprogramma's.

## 5.2 Doelstelling en ambities

NME beoogt mensen en organisaties in staat te stellen om keuzes te maken die goed zijn voor natuur en milieu, en die tegelijk bijdragen aan hun eigen ontplooiing, welbevinden en gezondheid. Het programma NME ondersteunt overheden, waterschappen, scholen, NME-organisaties en andere organisaties hierbij. Het programma wil dat de mogelijkheden van NME beter worden benut. De ambitie van het programma NME betreft een effectieve inzet van NME. Om deze ambitie te bereiken, en de in de vorige periode gesignaleerde knelpunten aan te pakken, beoogt het programma het NME-veld te vernieuwen. Daartoe is een aantal doelstellingen geformuleerd:

- Een systeemverandering binnen de NME-sector: van een cultuur van aanbodgericht werken naar een cultuur van vraaggericht werken.
- Meer samenwerking tussen overheden onderling en tussen overheden en NME-organisaties.
- Een toekomstbestendige infrastructuur.

Deze vernieuwingsopgaven zijn verder uitgewerkt in vijf speerpunten (zie paragraaf 5.3)

## 5.3 Opzet

Het programma NME 2008 - 2011 wordt beschreven in de nota 'Kiezen, leren en meedoen; naar een effectieve inzet van natuur- en milieueducatie in Nederland' (Ministeries van LNV, OCW en VROM, 2008). Deze nota is opgesteld rond de vijf speerpunten:

1. Houvast voor de inhoud: een gezamenlijke agenda.
2. Meer vraaggestuurd, minder aanbodgericht: gemeenten en scholen centraal.
3. Focus op kinderen en jongeren: generatie NU.
4. Denken en doen: educatie door beleving en praktijkervaringen.
5. Bestuurlijke samenwerking voor een effectieve aanpak.

In de nota zijn per speerpunt beoogde resultaten voor 2011 geformuleerd.

Tijdens het opstellen van de beleidsnota waren er strategische overwegingen om deze speerpunten en beoogde resultaten te formuleren, onder andere dat deze speerpunten de agendapunten uit het recente verleden zijn. Begin 2008 is de nota besproken in de Tweede Kamer en werd door de kamer gevraagd om een Uitvoeringskader.

### *Veranderingsopgave*

Bij de vertaling van de nota naar een uitvoeringskader werd geconstateerd dat er binnen de NME-sector een omslag nodig was van aanbodgericht naar vraaggericht werken. Om de beoogde systeeminnovatie van een cultuur van aanbodgericht werken naar vraaggericht werken te bewerkstelligen, is het 'arrangementenmodel' ontwikkeld. De speerpunten gelden als beoordelingscriteria voor de goedkeuring van arrangementen. De introductie van het arrangementenmodel als instrument heeft geleid tot een kanteling van de organisatiestructuur ten opzichte van de vijf geformuleerde speerpunten. Deze kanteling heeft plaatsgevonden in het opstellen van het uitvoeringskader (Programmabureau NME, 2007). Hierin is een aanpak gehanteerd die is gebaseerd op drie activiteitenclusters:

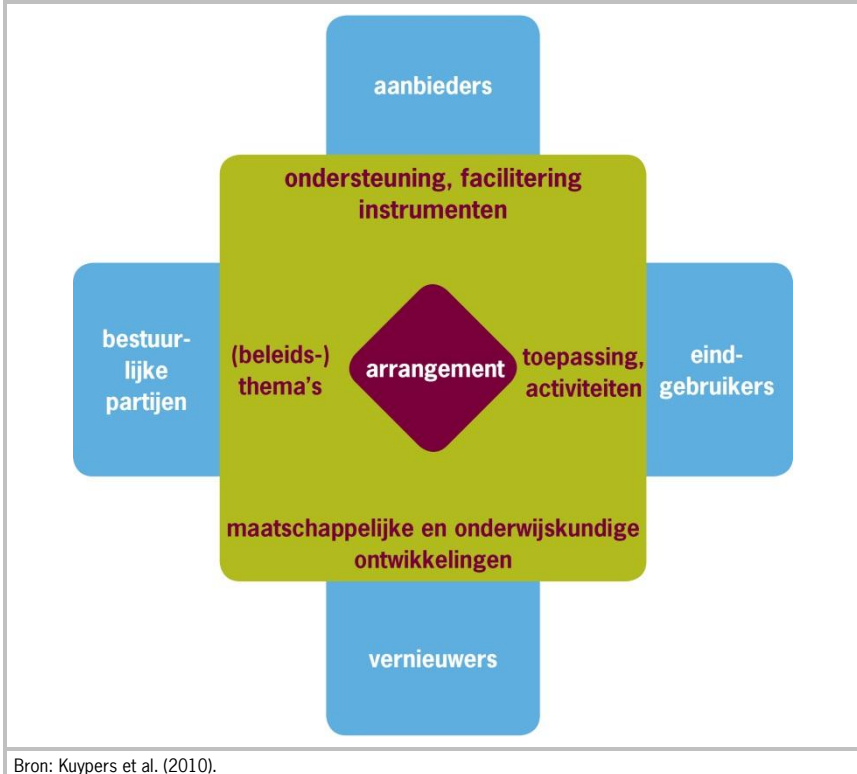
1. NME arrangementen en pilots:
  - Uitvoering van specifieke arrangementen en pilots.
  - Generieke activiteiten die de uitvoering ondersteunen.
2. Activiteiten ten behoeve van kwaliteitsborging en professionalisering van de NME-sector (infrastructuur).
3. Programmamanagement en -beheer (inclusief secretariaat).

Deze aanpak is overgenomen in de achtereenvolgende jaarplannen 2008-2009 en 2010 (Programmabureau NME, 2007a, 2009). In de volgende paragrafen is er specifieke aandacht voor enkele onderdelen uit deze activiteitenclusters: arrangementen, infrastructuur en de focus op Jeugd en Jongeren.

#### 5.3.1 Arrangementen

Vanaf 2008 is het concept 'arrangement' geïntroduceerd in de NME-sector. Een arrangement is een coalitie waarin aanbiedende, vragende, bestuurlijke en maatschappelijke partijen samenwerken. Er zijn arrangementen gevormd binnen de thema's energie, groen, water en overig. Financiële ondersteuning voor projecten werd door het programmabureau alleen verstrekt wanneer de aanvragers hun project uitvoerden via het arrangementenmodel. *Figuur 5.1* geeft het arrangementmodel weer.

**Figuur 5.1** Het arrangementenmodel



Bron: Kuypers et al. (2010).

### 5.3.2 Infrastructuur

Een goede infrastructuur wordt noodzakelijk geacht om NME structureel op de agenda te houden en om NME te verankeren in de samenleving. Om deze reden heeft infrastructuur een centrale plaats gekregen binnen het programma NME. Om de infrastructuur van NME toekomstbestendig te maken richtte het programma zich voornamelijk op de versterking van de infrastructuur binnen de volgende terreinen:

- Kennis;
- Professionalisering;
- Bestuurlijk commitment;
- Onderwijsnetwerken.

### *Kennisinfrastructuur*

De ambitie met betrekking tot de kennisinfrastructuur was om tot een betere kenniscirculatie te komen. Het programma NME wil educatief materiaal en activiteiten van NME-centra online toegankelijk maken via een landelijke digitale infrastructuur. Ook streeft het programma ernaar dat kennis over samenwerking op NME-gebied meer wordt gedeeld. Dit wil het programma bereiken met behulp van Communities of Practice en door ondersteuning van netwerken van NME-professionals.

### *Professionalisering*

Het programma NME constateert dat scholing, training en kennisuitwisseling meer dan ooit belangrijk is voor NME'ers. Het programma NME wil dit ondersteunen door de ontwikkeling van een goed trainingsaanbod voor NME-professionals ([www.nme.nl](http://www.nme.nl)).

De onderdelen kennis en professionalisering hebben altijd dicht tegen elkaar aan gelegen in de opzet van het programma NME. Eén van de hoofddoelen op dit gebied was om toe te werken naar een kennis- en expertisecentrum NME.

### *Bestuurlijk commitment*

Het arrangementenmodel vraagt om bestuurlijk commitment op lokaal en/of regionaal niveau, zowel in woord als in de vorm van cofinanciering. Om NME structureel te versterken streeft het programma NME ernaar dat bestuurders en beleidsmedewerkers van diverse overheidsorganisaties en overheidslagen meer in contact komen met NME, meer samenwerken op gebied van NME en meer contact hebben met uitvoerende partijen. Dit wil het programma onder andere bereiken door het ondersteunen van bestuurlijke/ambtelijke netwerken op gebied van NME.

### *Onderwijsnetwerken*

De onderwijsnetwerken Duurzame PABO, Duurzaam MBO en DHBO zijn oorspronkelijk vanuit het programma LvDO gefinancierd en gefaciliteerd. Deze onderwijsnetwerken zijn gaandeweg de periode 2008-2011 steeds meer deel uit gaan maken van de infrastructuur van NME.

## 5.3.3 Jeugd en Jongeren

Jeugd en Jongeren is één van de speerpunten uit de nota 'Kiezen, leren en meedoen'. Dit is een speerpunt dat, ook na de kantteling, aparte aandacht krijgt binnen het programma. Kinderen en jongeren zijn de belangrijkste doelgroep

voor NME. Het programma NME ontwikkelt kennis over en voor de doelgroep jeugd en jongeren en wil NME-professionals stimuleren om jongeren op een eigentijdse manier te betrekken bij duurzaamheid en NME. Men heeft gekozen dit via een aantal pilots te doen.

## 5.4 Financiering

In tabel 5.2 wordt de realisatie van de beschikbare middelen weergegeven versus de begroting van de middelen op hoofdlijnen beschreven. Het programma is in 2009 pas echt van start gegaan. Het totale budget van het programma bedroeg over de periode 2008-2012 19,5 miljoen euro. Aanvankelijk was een bedrag van 20,1 miljoen euro begroot, dit is later naar beneden bijgesteld. Als globale verdeling werd aangehouden dat 80% van de begroting aan arrangementen besteed moest worden, 15% aan kwaliteitsborging en professionalisering en 5% aan programmamanagement. In de tabel is zichtbaar dat er circa 0,5 miljoen euro minder is besteed aan arrangementen dan begroot. Dit laat zich verklaren doordat een deel van het budget voor arrangementen is overgeheveld naar de financiering van het project GroenGelinkt.

<b>Tabel 5.1 Begroting versus realisatie van NME middelen voor de periode 2008-2012</b>		
<b>Begroting middelen NME 2008-2012</b>	<b>Budget (€)</b>	<b>Realisatie(€)</b>
NME arrangementen en pilots	14.735.000	14.270.410
Kwaliteitsborging + professionalisering NME-sector	2.270.000	2.927.928
Programma management en secretariaat	279.500	261.163
<b>Totaal</b>	<b>17.284.500</b>	<b>17.459.500</b>
Bron: Informatie programmabureau.		

## 6 Uitvoering en doorwerking NME

---

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de monitoring en evaluatie van het programma NME beschreven. Het hoofdstuk begint met de werking van het arrangementmodel, vanwege de centrale positie die dit ingenomen heeft in de uitvoering van het programma NME. In de loop van het programma is er steeds meer aandacht uitgegaan naar het versterken van de infrastructuur van NME op het vlak van kennis, bestuurlijke samenwerking en professionalisering. In paragraaf 6.2 wordt beschreven hoe het programma NME aan een toekomstbestendige infrastructuur gewerkt heeft. Bestuurlijke samenwerking komt aan bod in paragraaf 6.3 en professionalisering in paragraaf 6.4. Het hoofdstuk eindigt met een paragraaf over Jeugd en Jongeren. In elke paragraaf worden eerst de ingezette activiteiten en processen beschreven. Vervolgens wordt gekeken naar doorwerking en impact. De resultaten worden geïllustreerd met voorbeelden uit casestudies en citaten uit interviews.

### 6.1 Arrangementen

#### 6.1.1 Ingezette activiteiten en processen

Om een cultuurverandering van een cultuur van aanbodgericht werken naar vraaggericht werken te bewerkstelligen binnen de NME-sector is het arrangementenmodel ontwikkeld (zie hoofdstuk 5 voor een beschrijving van het arrangementenmodel). Dit model is vanaf 2008 ingevoerd. Partijen die gezamenlijk een NME-arrangement wilden uitvoeren, konden zowel voor de definitiefase als voor de uitvoeringsfase hiervan financiële ondersteuning krijgen van het programmabureau. In het proces van idee naar definitie naar uitvoering zijn de arrangementen begeleid door het programmabureau. Hierbij werd gestuurd op aandachtspunten zoals vernieuwende samenwerking, draagvlak, vraagsturing en bestuurlijk commitment. Daarnaast was 50% cofinanciering een voorwaarde voor honorering van een arrangement. Binnen het programma NME zijn drie thema's geformuleerd: Groen, Water en Energie. Voor elk van deze thema's is een adviseur benoemd om arrangementen onder dit thema te faciliteren.

Over de gehele periode heeft het programmabureau 63 arrangementen gefinancierd. In het eerste jaar van het programma (2008) zijn er geen arrangementen afgesloten. In het tweede jaar (2009) liepen er vier arrangementen en

waren er een aantal arrangementen in voorbereiding. In 2010 gingen de arrangementen pas echt van start en liepen er circa 25 arrangementen. De overige arrangementen werden in 2011 en 2012 uitgevoerd. Begin 2011 was het arrangementenbudget uitgeput en konden er geen nieuwe arrangementen gestart worden. Er was op dat moment nog een wachtlijst van geïnteresseerden die ook via het programma NME een arrangement wilden starten. Tabel 6.1 geeft een overzicht van het aantal arrangementen<sup>1</sup> per thema en de financiële bijdrage van het programma NME. In tabel 6.2 is het aantal arrangementen per provincie weergegeven.

<b>Tabel 6.1 Aantallen arrangementen naar thema</b>		
<b>Aantal NME-arrangementen per thema met bijdrage van het programmabureau in euro</b>		
<b>Thema</b>	<b>Aantal</b>	<b>Bijdrage NME(€)</b>
Groen	26	3.651.000
Energie	19	1.536.000
Water	11	1.024.000
Overige	7	1.842.000
<b>Totaal</b>	<b>63</b>	<b>8.052.000</b>

Bron: Informatie Programmabureau.

<b>Tabel 6.2 Aantal NME arrangementen per provincie.</b>			
<b>Provincie</b>	<b>Aantal arrangementen</b>	<b>Provincie</b>	<b>Aantal arrangementen</b>
Zuid-Holland	10	Noord Brabant	6
Noord-Holland	8	Zeeland	4
Overijssel	7	Utrecht	4
Gelderland	7	Groningen	3
Flevoland	6	Drenthe	2
Limburg	3	Friesland	2

N.B. Een aantal arrangementen liep in meerdere provincies en is daardoor dubbel geteld.

<sup>1</sup> Het gaat hier uitsluitend om arrangementen (exclusief Proef NME!). In praktijk worden Proef NME!-projecten regelmatig bij de arrangementen opgeteld; dit zou leiden tot hogere aantallen.

De trage start van de arrangementen lag deels in de onbekendheid van het veld met het instrument en deels in de nieuwe financiële regeling voor de arrangementen. De arrangementen werden oorspronkelijk ingestoken als een opdrachtenprogramma. Gaandeweg bleek er echter nieuwe regelgeving nodig te zijn ten aanzien van de financiering van medeoverheden. Deze ging nu lopen via de Regeling Verzameluitkering. Het programmabureau schrijft hierover in de jaarrapportage (Van Bruggen, 2011): 'Oplossingen kwamen traag van de grond, waardoor de slagvaardigheid van het NME-programma in het gedrang is gekomen. Dit heeft geleid tot frustratie intern, imagoschade bij onze maatschappelijke partners en een later op gang komend programmaresultaat. In enkele gevallen werd ook door partijen zelf een oplossing gevonden.

Wanneer je kijkt naar de betrokken partijen bij de arrangementen blijkt dat inderdaad in de meeste gevallen gemeente, onderwijs en NME-aanbieders betrokken zijn. Een moeilijkheid bij de analyse van de arrangementenportfolio is dat per arrangement in detail bekeken moet worden hoe vraagsturing vorm krijgt. Zo zegt één van de procesmanagers: 'Het feit dat er onderwijsinstellingen bij een arrangement staan, wil nog niet zeggen dat er ook daadwerkelijk vanuit hun vragen wordt gewerkt.' Zo wil ook het feit dat een gemeente betrokken is niet direct zeggen dat bestuurders zijn aangehaakt. Bij ieder arrangement wordt commitment van een bestuurder op schrift gevraagd, maar dat betekent niet altijd commitment in woord en daad.

Uit de arrangementenportfolio blijkt dat er een significante hoeveelheid cofinanciering is gerealiseerd. Tabel 6.3 geeft weer hoeveel cofinanciering er door verschillende partners is ingebracht. De tabel laat zien dat een groot aantal verschillende typen partners cofinanciering inbrengen. Van deze partners brengen de gemeenten de meeste cofinanciering op gevolgd door de provincies. Interessant is verder de aanzienlijke inbreng van het bedrijfsleven. Men mag veronderstellen dat cofinanciering door externe partijen vooral wordt opgebracht wanneer een arrangement aansluit bij de vraag en doelstellingen van zo'n externe partij.

In de portfolio zijn er grote verschillen in budget tussen de arrangementen. Zo hebben er een aantal zeer grote arrangementen plaatsgevonden: Brabantse parels van biodiversiteit met een budget van 900.000 euro, de twee OPEDUCA-projecten van RCE Rhine Meuse (800.000 + 465.000 euro) en STROOM (770.000 euro). Aan deze arrangementen doet een groot aantal gemeenten mee. Daarnaast heeft er een groot aantal kleinere arrangementen met een budget van rond de 50.000 euro plaatsgevonden, waar vaak maar één gemeente aan meedoet.



<b>Tabel 6.3 Cofinanciering NME-arrangementen in kEuro</b>		
<b>Cofinanciering aanvragers NME-arrangementen in euro</b>		
<b>Omschrijving</b>	<b>Totaal (€)</b>	<b>%</b>
Gemeenten	2.951.000	31
Provincie	1.820.000	19
EU	97.000	1
Waterschappen	327.000	3
Overheid divers	3.000	0
Fondsen	1.098.000	12
Bedrijfsleven	697.000	7
Natuurorganisaties	630.000	7
Onderwijsorganisaties	1.102.000	12
Zorg & welzijnsorganisaties	340.000	4
Non profit organisaties	382.000	4
Divers	79.000	1
<b>Cofinanciering totaal</b>	<b>9.527.000</b>	<b>100</b>
<b>Financiering programmabureau</b>	<b>8.052.000</b>	

### *Waardering*

In 6.1.1 wordt geconstateerd dat de beginfase van het werken in arrangementen moeizaam verliep. Dit is ook aangegeven in de interviews met partners van de arrangementen die centraal stonden in de casestudies. Zo heeft Fonds 1818 - zelf verstrekker van subsidies - bij het arrangement Groene verkeersveilige schoolpleinen Leiden de aanvraag gedaan, omdat het op dat moment nog niet mogelijk was dat een gemeente de aanvraag voor een arrangement deed. Deze constructie paste in de ogen van één van de geïnterviewden niet bij de samenwerking in het arrangement waarbij gemeente Leiden coördinator is. Daarnaast heeft het programmabureau in de ogen van geïnterviewden aan dat het programmabureau in deze periode ook zelf een lerende houding heeft aangenomen.

Verschillende geïnterviewden waarderen het arrangementenmodel in de zin dat het hen de mogelijkheid heeft geboden bepaalde zaken, zoals bestuurlijke samenwerking of samenwerking met nieuwe partijen, goed op te zetten. Uit de enquête onder projectleiders blijkt dat zij in de meeste gevallen de samenwerking binnen het arrangement als positief ervaren hebben. Er klinken ook een aantal kritische geluiden door van partners die het arrangementenmodel en de bijkomende procedure als 'omslachtig' zien.

De noodzaak van een cultuuromslag naar vraaggericht werken die ten grondslag ligt aan de strategie en inrichting van het programma NME wordt door vrijwel alle geïnterviewden herkend en onderschreven.

De waardering van de CoP's NME wordt beschreven in tekstkader 6.1.

### **Tekstkader 6.1 Waardering Communities of Practice NME**

#### *Casestudy: Communities of Practice NME-arrangementen*

Om het werken in arrangementen te bevorderen heeft het programmabureau in 2011 een zestal Communities of Practice (CoP's) geïnitieerd. Hierin konden deelnemers hun ervaringen uitwisselen die zij hadden opgedaan met het werken in arrangementen. De CoP's vonden plaats in de periode november 2011 tot april 2012 en bestreken vijf bijeenkomsten. Ze bestonden uit circa vijftien tot twintig deelnemers en waren opgezet rond zes thema's (zie tabel 6.4).

Bij de afronding van de CoP's hebben deelnemers schriftelijk een uitgebreide enquête ingevuld ter evaluatie van de CoP. De resultaten met betrekking tot de CoP's NME zijn gebaseerd op de respons van deze enquête (van vijf van de zes CoP's). De enquête is in totaal ingevuld door 45 van de deelnemers. De deelnemers waarden de CoP in zijn geheel met een gemiddelde tussen de 7,2 en 8. De begeleiding wordt gemiddeld gewaardeerd met cijfer van 7,6 en 8,4. Tabel geeft een overzicht van de waardering van de verschillende CoP's.

<b>Tabel 6.4</b>	<b>Gemiddeld waardering door deelnemers per Community of Practice</b>	
	<b>Waardering gehele CoP</b>	<b>Waardering begeleiding</b>
Groen en Gezond Marktkansen voor leren over groen en gezond	7,8	7,6
Duurzaamheidsknooppunten Naar een knooppunt voor duurzaamheidseducatie	7,7	8,4
Energie Energiebeleid maakt winst met educatie	8	8,2
Biodiversiteit en bedrijfsleven Samenwerken met bedrijfsleven rondom biodiversiteit	7,7	8,2
Water Krachtig waterbeleid met sociale instrumenten	7,2	7,8
Onderwijs Vitale coalities voor duurzame (brede) scholen	geen resultaten beschikbaar	geen resultaten beschikbaar

### **Tekstkader 6.1 Waardering Communities of Practice NME (vervolg)**

Bij de CoP Energie werd de samenstelling van de groep beoordeeld met een 6,8, een relatief lage score vergeleken met de waardering van de gehele CoP en de waardering van de begeleiding (met respectievelijk een 8 en een 8,2 beoordeeld). De respondenten geven hier als toelichting op hun waardering van de samenstelling van de groep dat er te weinig vertegenwoordigers van het bedrijfsleven waren. Eén van hen schrijft: 'Had graag het bedrijfsleven binnenboord gehouden.'

#### 6.1.2 Doorwerking en impact

Om indicaties voor doorwerking en impact in beeld te brengen zijn binnen de monitoring en evaluatie verschillende activiteiten ondernomen. Er zijn vier arrangementen als casestudy bestudeerd (zie tabel 6.5). Binnen deze arrangementen zijn met meerdere betrokkenen en/of op meerdere momenten interviews gevoerd. Daarnaast is er een aantal interviews gehouden met sleutelfiguren in het veld.

**Tabel 6.5 Casestudies arrangementen**

<b>Naam arrangement</b>	<b>Thema</b>	<b>Locatie</b>	<b>Niveau</b>
Brabantse parels van biodiversiteit	Groen	Brabant	Provincie
WET! (Water Energie Twente)	Water, Energie	Twente	Regio
Groene verkeersveilige schoolpleinen Leiden	Groen	Leiden	Stad
Educatie voor duurzame buitenruimte en gebiedsontwikkeling	Energie	Rotterdam	Stad

Naast de casestudies zijn in 2012 twee enquêtes opgesteld en uitgezet om een bredere doelgroep te bevragen over hun ervaringen met en waardering van het arrangementenmodel. De eerste enquête is uitgezet onder alle projectleiders van de arrangementen. Het doel hiervan was een beeld te krijgen van de verschillende arrangementen. Daarnaast is de projectleiders gevraagd naar de samenwerking binnen het arrangement en de betrokkenheid van de partners. Ook is deze enquête gebruikt om de contactgegevens van de partners te verzamelen. De enquête is ingevuld door de projectleiders van 35 arrangementen. In tekstkader 6.2 wordt een beeld van deze 35 arrangementen geschetst. De tweede enquête is verzonden aan alle partners die door de projectleiders zijn genoemd.

## **Tekstkader 6.2    Overzicht arrangementen enquête projectleiders NME-arrangementen**

Karakterisering van de arrangementen waarvan de projectleiders hebben deelgenomen aan de enquête:

- De enquête is ingevuld door de projectleiders van 35 arrangementen.
- Van deze arrangementen valt 60% onder het thema Groen, 31% onder het thema Water en 37% onder het thema Energie (arrangementen kunnen binnen meerdere thema's vallen).
- De meeste arrangementen speelden zich af op het niveau van gemeente (40%), op provinciaal niveau (26%) en op regionaal niveau (14%). De overige arrangementen speelden zich af op buurtniveau, overkoepelend over drie provincies of op landelijk niveau.
- In juli 2012 was 71% van de arrangementen in de uitvoerende fase (waarvan het merendeel midden in de fase van uitvoering); 23% van de arrangementen was op dat moment afgerond.
- Binnen de arrangementen ligt de nadruk op uitvoering, verankering en samenwerking.

Uit de interviews en enquêtes zijn observaties over het werken in arrangementen naar voren gekomen. Deze observaties worden in deze subparagraaf gepresenteerd.

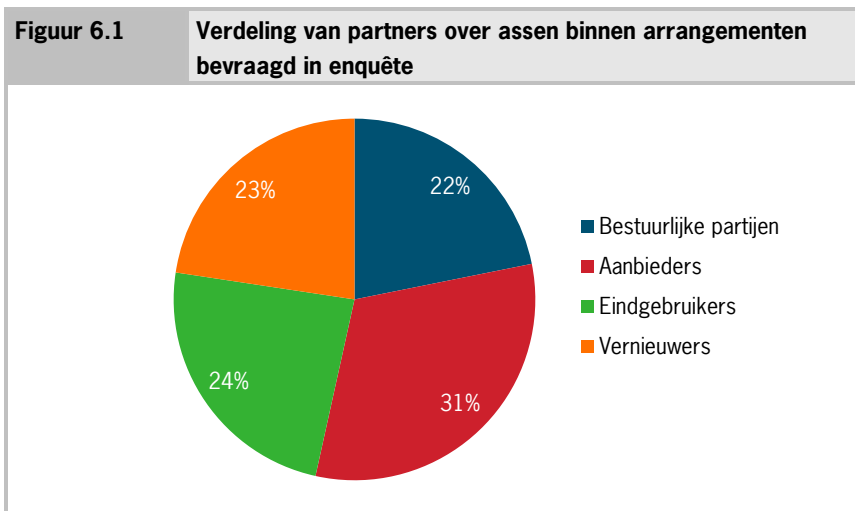
### *Samenwerking*

De geïnterviewde projectleiders geven aan dat het gehanteerde onderscheid tussen bestuurders, eindgebruikers, aanbieders en vernieuwers (de vier assen van het arrangementenmodel) hen gestimuleerd heeft om bij het ontwikkelen van het projectvoorstel breder naar partners te kijken en alle assen af te dekken. Hierdoor hebben ze alle typen partners 'aan boord' gehaald.

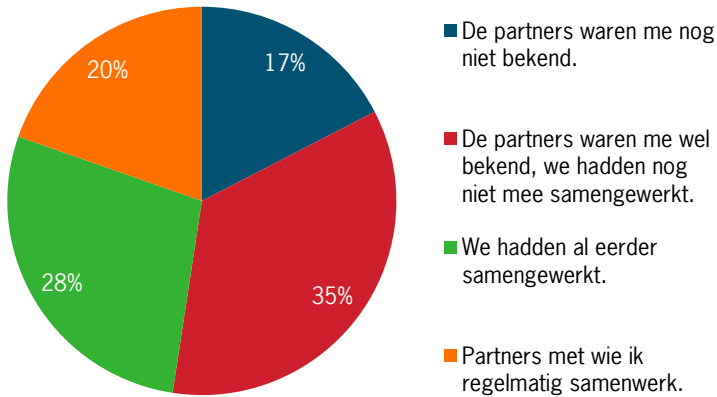
Daarnaast geven ze aan dat het arrangementenmodel hen de kans heeft gegeven om binnen de samenwerking bepaalde zaken, waar ze normaal minder aan toe komen, nu eens goed op te pakken. Ze noemen in dit kader bijvoorbeeld bestuurlijke samenwerking en de samenwerking met andere - minder voor de hand liggende - partijen. Bij het arrangement Brabantse parels van biodiversiteit zijn in het begin mensen van een heel diverse pluimage uitgenodigd. In de ogen van de projectleider is hierdoor een heel goed team ontstaan. Het arrangement Brabantse parels van biodiversiteit heeft volgens hem het meeste impact waar maximaal is aangesloten op de eindgebruiker en de eindgebruiker de verantwoordelijkheid draagt. Hij constateert dat het, waar meer aanbieders aan tafel zitten, zoeken is naar de vraag van de eindgebruiker.

Binnen de arrangementen die deelgenomen hebben aan de enquête zijn de partners redelijk gelijkwaardig over de assen verdeeld (zie figuur 6.1).

Aanbieders zijn iets sterker vertegenwoordigd (31%), de overige typen partners in gelijke mate: bestuurlijke partijen (22%), eindgebruikers (24%) en vernieuwers (23%).



In alle arrangementen zijn 'nieuwe' partners betrokken: partijen die als 'niet-traditionele' NME-partijen beschouwd kunnen worden of die voor de lokale NME-sector geen vanzelfsprekende samenwerkingspartner zijn. In figuur 6.2 is te zien dat het om ruim de helft van de partners gaat. Eén van de geïnterviewden noemt als voorbeeld van zo'n nieuwe niet vanzelfsprekende partij een kinderopvangorganisatie die de verantwoordelijkheid voor één van de pakketten binnen het arrangement op zich genomen heeft.

**Figuur 6.2****Bekendheid en eerdere samenwerking met partners binnen het arrangement**

In de enquête uitgezet onder projectleiders is hen gevraagd hoe zij de samenwerking in het arrangement zouden karakteriseren. Ongeveer de helft van de bevroagde projectleiders is positief tot zeer positief over de samenwerking binnen het arrangement. 'Constructief' is een woord dat een aantal maal gebruikt wordt om de samenwerking te karakteriseren. Eén van de projectleiders noemt de meerwaarde voor de verschillende partners, een tweede de gelijkwaardigheid van de inbreng van de partners.

Uit de antwoorden van ongeveer een kwart van de projectleiders spreekt een gemengd gevoel over de samenwerking binnen het arrangement. Zij zijn over bepaalde aspecten van de samenwerking positief en over andere aspecten kritisch. Eén van de projectleiders is uitgesproken negatief over de samenwerking. Het resterende deel (minder dan een kwart) van de projectleiders spreekt zich noch positief noch negatief over de samenwerking uit.

### **Tekstkader 6.3 Samenwerking binnen het arrangement**

Hoe zou u de samenwerking in het arrangement karakteriseren?

- 'Bijzonder authentiek, betrokkenheid, wegblijvend van formele procedures, actiegericht.'
- 'Eén van de fijnste samenwerkingen waarin ik heb gewerkt. Alle partijen staken er evenveel effort in.'
- 'Een samenwerking waardoor alle betrokkenen meer bereiken dan voorheen. Voor aanbieders en bestuurders meer kwaliteit en meer bereik; voor scholen meer kwaliteit en meer keuze; voor vernieuwers zicht op andere 'kanalen.'
- 'Het heeft heeeeeeeel veel tijd gekost om op gang te komen. Toen de vaart er één keer in zat ging het uitstekend.'
- 'Met de partners in de voorbereiding heel goed, met de partners in de uitvoering stroef, communicatie moeilijk en er zijn afhakers.'
- 'Vanwege de grote drukte wordt de tijdsinvestering als erg zwaar gevoeld. Dat komt doordat Groen SLIM eigenlijk geen project in de eigenlijke zin is, maar zich op een meer abstract-strategisch niveau beweegt. Voor veel partners is dit moeilijk in de dagelijkse praktijk onder te brengen.'

*Citaten uit de enquête projectleiders NME-arrangementen, juli 2012*

Er worden een aantal kritische kanttekeningen bij de samenwerking in arrangementen naar voren gebracht.

Zo wordt een aantal keer de tijdsinvestering genoemd die het samenwerken in een arrangement met zich meebrengt. Daarnaast geven projectleiders aan dat het samenwerken met veel partners om een grote communicatie-inspanning vraagt. Eén van de projectleiders vond de setting vanuit het arrangement soms wat 'geforceerd'. Een ander geeft aan dat de verschillende partners niet veel met elkaar te maken hebben gehad, er was vooral samenwerking tussen de partners en het NME-centrum, dat als spin in het web functioneerde. In een interview werd vanuit één gemeente door een bestuurder naar voren gebracht dat wanneer je als grotere stad in arrangementen samenwerkt met andere kleinere gemeenten je dan te maken kunt krijgen met soms veel minder innovatieve organisaties. Tegelijkertijd werd aangegeven dat veel kleinere partijen het moeilijk vinden om samen te werken in arrangementen omdat deze dan minder de mogelijkheid zouden hebben om zich te profileren.

Uit de interviews blijkt dat binnen arrangementen de samenwerking verschillend vormgegeven is. In sommige arrangementen hebben de partijen van de vier assen met elkaar aan tafel gezeten om het arrangement te 'smeden'; de aanvraag en het plan van aanpak zijn hier gezamenlijk opgesteld. Bij andere arrangementen is meer sprake van een kerngroep, en heeft de samenwerking met

de overige partners bilateraal plaatsgevonden. Partners van de verschillende assen hebben daarbij minder onderling samengewerkt. Zo is bij het arrangement WET! het plan van aanpak opgesteld door een kerngroep, bestaande uit drie gemeenten en een waterschap. Behoeften en mogelijkheden tot samenwerking zijn geïnventariseerd in één op één gesprekken tussen de coördinator van het arrangement en de overige partijen. Partijen van de vier assen hebben hier niet met elkaar aan tafel gezeten. Hetzelfde is te zien bij het Rotterdamse arrangement Educatie voor duurzame buitenruimte en gebiedsontwikkeling. De trekker - Gemeentewerken Rotterdam - heeft hier het plan van aanpak geschreven, op basis van gesprekken met en een inventarisatie onder andere partijen.

Zowel uit interviews als uit enquêtes blijkt dat samenwerking en communicatie belangrijke aandachtspunten zijn voor het werken in arrangementen. Geïnterviewden geven aan dat voldoende aandacht voor samenwerking en communicatie noodzakelijk is om de meerwaarde van de gedegen en uitvoerige samenwerking binnen een arrangement vast te kunnen houden. Uit het onderzoek blijkt dat in een aantal arrangementen een goede samenwerking na enige tijd verwaterd is en partijen meer individueel aan de slag zijn gegaan. Juist in deze arrangementen wordt de samenwerking door partners als onnodig omslachtig ervaren.

#### *Naar vraaggericht werken*

De manier van samenwerken zoals die in de arrangementen plaatsvindt, is relatief nieuw voor de meeste NME-organisaties. Het arrangementenmodel daagt hen uit deze manier van werken uit te proberen. Uit de interviews blijkt dat betrokkenen op individueel niveau hun competenties op het gebied van vraaggestuurd werken ontwikkeld hebben. Dit zal regelmatig ook uitstralen naar de organisatie. Het arrangement Brabantse parels van biodiversiteit heeft het IVN gestimuleerd een makelaarsrol op te pakken en zich te ontwikkelen in deze rol. Ook de volgende uitspraak van een andere geïnterviewde duidt op een verandering op organisatieniveau:

*Ons NME-centrum heeft een hele omslag gemaakt en daarmee moesten een aantal hele belangrijke processen worden doorlopen. Ook in het aannamebeleid van het centrum is er op gelet om meer mensen met een andersoortige achtergrond aan boord te krijgen, dus niet alleen biologieleraren ...*

Niet alle organisaties kunnen de omslag maken die met het arrangementenmodel wordt beoogd. De organisaties bij wie het vraaggericht werken goed



aansluit zitten in de meeste gevallen dicht tegen gemeentelijk beleid aan. Deze organisaties hebben vaak goede contacten met beleidsdirecties binnen de gemeente of hebben bijvoorbeeld mensen in dienst die eerder voor een gemeente werkten.

De organisaties die meer moeite hebben deze manier van werken op te pakken worden in interviews regelmatig als 'traditionele' NME-organisaties betiteld. In verschillende arrangementen zijn NME-partijen die meer vanuit de aanbiederde hoek werken afgehaakt. In de ogen van de geïnterviewden voelen zij zich bedreigd door de nieuwe rollen en verantwoordelijkheden die deze manier van samenwerken met zich meebrengt.

Diverse geïnterviewden geven aan dat partijen in het NME-veld enthousiast zijn om ook in de toekomst dit soort samenwerkingen aan te gaan. Een voorwaarde voor de continuïteit van deze manier van werken is de financiering. Het is de vraag in hoeverre organisaties zich een vraaggestuurde manier van werken eigen hebben gemaakt en eigen zullen maken, wanneer ze geen financiële ondersteuning meer krijgen in dit proces. Geïnterviewden geven wel aan dat door het werken met arrangementen er netwerken gevormd zijn en partijen elkaar nu weten te vinden. Dat blijft, ook als financiering wegvalt.

Het merendeel herkent en deelt de noodzaak voor een cultuurverandering naar meer vraaggericht werken binnen de sector. Eén van de geïnterviewden zegt hierover:

*Ik denk dat door de invoering van het arrangementenmodel de sector danig opgeschud is. Veel NME-centra deden gewoon hun dingetje en kregen daar jaarlijks financiering voor. Ik ben overigens wel bang dat veel van de arrangementen die nu worden afgesloten achteraf gewoon projecten blijken te zijn.*

Een andere geïnterviewde is echter kritisch met betrekking tot vraaggericht werken. Het is zijn ervaring dat eindgebruikers hun vraag vaak niet scherp hebben. Zo reageren scholen vaak op de vraag: 'Waar hebben jullie behoefte aan?', met het antwoord: 'Wat hebben jullie in de aanbiederding?'

## 6.2 Kennisinfrastructuur

In de periode 2008-2011 is infrastructuur steeds meer centraal komen te staan binnen het programma NME. Aanleiding hiertoe was de observatie dat NME-materiaal versnipperd is, wisselt in kwaliteit en weinig gedeeld wordt. Het programma streeft naar een verbeterde effectiviteit op dit gebied. Daarnaast wordt een goede infrastructuur noodzakelijk geacht om NME structureel op de agenda te houden en NME te verankeren in de samenleving. Om de infrastructuur van NME toekomstbestendig te maken richt het programma zich voornamelijk op de versterking van de volgende vormen van infrastructuur:

- Kennisinfrastructuur.
- Professionalisering.
- Bestuurlijke samenwerking.
- Onderwijsnetwerken.

De onderdelen kennis en professionalisering hebben altijd dicht tegen elkaar aan gelegen in de opzet van het programma NME. Eén van de hoofddoelen op dit gebied was om toe te komen tot een kennis- en expertisecentrum NME. Dit is uitgebeeld in de visieplaat 'Kennis- en expertisecentrum Duurzaamheidseducatie' (zie bijlage 3).

Deze paragraaf gaat in op activiteiten ter versterking van de kennisinfrastructuur van NME. Bestuurlijke samenwerking komt aan bod in 6.3. Professionalisering staat centraal in 6.4. De onderwijsnetwerken Duurzame PABO, Duurzaam MBO en DHBO zijn oorspronkelijk vanuit het programma LvDO gefinancierd en gefaciliteerd. Deze netwerken worden in hoofdstuk 4 beschreven.

### 6.2.1 Ingezette activiteiten en processen

De ambitie voor de kennisinfrastructuur is om tot een betere kenniscirculatie te komen. In de aanloop van het proces naar verbeterde kenniscirculatie zijn vervolgens eerst twee visieplaten gemaakt (GroenGelinkt, 2012a; 2010b). Op de eerste is de structuur van het NME werkveld in kaart gebracht (zie bijlage 3). Op basis hiervan werd geconstateerd dat een holistische visie over een toekomstige NME infrastructuur ontbrak. Dit heeft geresulteerd in een tweede visieplaat (zie bijlage 3) die een beeld schetst hoe een ICT-infrastructuur het NME-landschap zou kunnen faciliteren. De uitvoering van het verwezenlijken van deze infrastructuur wordt ingevuld door het project GroenGelinkt.

### *GroenGelinkt*

Het project GroenGelinkt is gebaseerd op een samenwerkingsovereenkomst (afgesloten in 2011) tussen het Ontwikkelcentrum, de Groene Kennis Coöperatie (GKC), Stichting Kennisnet en het programma NME. Binnen het project GroenGelinkt wordt een landelijke digitale kennisinfrastructuur ontwikkeld, met als doel om educatieve materialen, activiteiten, locaties en organisaties op het gebied van natuur- en milieueducatie breed toegankelijk en goed vindbaar te maken. Onderliggend doel is effectieve inzet van NME. In de praktijk gaat het met name om het integraal vindbaar maken van bestaande materialen waarbij vooral bestaande structuren worden gekoppeld en een makkelijk inpasbare zoekfunctie voor websites wordt aangeboden. Bij het vindbaar maken van bestaand lesmateriaal is metadateren cruciaal. Hierbij wordt het product voorzien van labels waarin de kenmerken van de inhoud vastgelegd zijn. Hierdoor kan gericht gezocht en gevonden worden.

Het programmabureau heeft een stevig budget vrijgemaakt voor GroenGelinkt. Over 2010 en 2011 is in totaal 1,7 miljoen euro budget vrijgemaakt voor GroenGelinkt.

GroenGelinkt bestaat uit een aantal 'plateaus' (fases). In de volgende tabel zijn deze kort omschreven.

<b>Tabel 6.6</b>		<b>De plateaus van GroenGelinkt</b>
Plateau 0	Definitiefase	2010
Plateau 1	Pilot met het Amsterdams NME centrum (ANMEC)	Januari 2011 - juli 2011
Plateau 2	Verstevigen en kwaliteit	Juli 2011 - februari 2012
Plateau 3	Vernieuwen (VO als nieuwe doelgroep) en opschalen	2012
Plateau 4	Consolideren	2013

Binnen de programmaperiode 2008-2011 zijn plateau 0, plateau 1 en het grootste deel van plateau 2 uitgevoerd. Plateau 1 werd op 22 juni 2011 afgerond met een inspiratiedag. Deze werd door ruim 80 NME-professionals bezocht. Op deze dag werd de aftrap gegeven voor de start van vijf veldgroepen, bestaande uit NME-professionals en medewerkers van GroenGelinkt. Deze groepen hebben in de tweede helft van 2011 aan thema's als ondernemerschap en beheer gewerkt. Organisaties kwamen in deze fase uit zichzelf naar het programmabureau toe omdat ze mee wilden doen aan GroenGelinkt. Er was er ook interesse vanuit grote partijen die zich in de periferie van het NME-werkveld bevinden, zoals NCDO (Nederlandse kennis- en adviescentrum voor burgerschap en internationale samenwerking) en Naturalis. Het thema kwaliteit is in het twee-

de plateau als nieuw element ingebracht in GroenGelinkt, en ook door een veldgroep. De bestaande kwaliteitsmeter van IVN wordt verder ontwikkeld onder de naam 'GroenGelinkt Expertscore' en zal als keurmerk NME gaan functioneren. Beoogde oplevering is 1 januari 2013. Ook is in 2011 gewerkt aan de afstemming met EDSO. Dit is een systeem waarmee een groot deel van de NME-centra digitaal haar aanbod ontsluit. Op 1 februari 2012 is met een tweede inspiratiebijeenkomst plateau 2 afgerond.

## 6.2.2 Doorwerking en impact

Het project Groen Gelinkt is cruciaal voor de kennisinfrastructuur. Het is nog te vroeg om te beoordelen of via GroenGelinkt de ambities voor kenniscirculatie bereikt zullen worden, en of de ontwikkelde infrastructuur grootschalig ingezet zal worden. Binnen het project heeft men verschillende voorwaarden voor toekomstig gebruik van GroenGelinkt aandacht gegeven. Het project is goed onder de aandacht gebracht van en opgepakt door NME-professionals. In het project zijn NME professionals betrokken in pilots en veldgroepen. Dit vergroot de kans op draagvlak voor GroenGelinkt. De gerealiseerde koppeling van GroenGelinkt met EDSO (de digitale omgeving waarin NME-centra lesmateriaal aanbieden) vergroot de kans op gebruik door NME centra. In november 2012 zijn 130 organisaties via EDSO ingevoerd in GroenGelinkt. Ook heeft GroenGelinkt de koppeling gelegd met Wikiwijs, een platform dat leerkrachten gebruiken om leermateriaal te zoeken, vinden, delen en bewerken.

Er is voorafgaande aan het project geen formele, gerichte behoefteanalyse of risicoanalyse uitgevoerd. De behoefte is in eerste instantie top-down geformuleerd. Tijdens de uitvoering van het project zijn wel veel mogelijkheden voor het aangeven van behoeften door de beoogde gebruikers ingebouwd in het ontwikkelproces. Ook zijn verschillende evaluatiemomenten ingebouwd.

Er klinken ook kritische geluiden over het project. Zo is het in de ogen van één van de geïnterviewden zaak om GroenGelinkt sterk te verbinden met de vernieuwingsopgave in de NME-sector.

*Ik word in eerste instantie niet enthousiast van een systeem waar drie jaar aan gewerkt is om allerlei traditioneel ontwikkeld materiaal in op te nemen. Dat heb ik ook aangegeven aan het programmabureau. Maar ik realiseer me dat zo'n systeem natuurlijk door verschillende fasen heen moet. Dit is de eerste fase. In een volgende fase zou men met de stofkam door het systeem heen moeten en verouderde zaken eruit halen. Men zou het systeem vooral in moeten zetten voor vernieuwing.*

In het jaar 2012 stond de voorbereiding van de overdracht van het beheer en de exploitatie centraal. In april is een samenwerkingsovereenkomst getekend tussen vijf partijen: Groene Kennis Coöperatie, Stichting Kennisnet, het Ontwikkelcentrum, Platform NME en Agentschap NL. Hiermee hebben zij de intentie bekrachtigd om ontwikkelingen die met het project GroenGelinkt zijn ingezet ook daadwerkelijk af te maken. Eind 2012 is een plan voor toekomstige exploitatie goedgekeurd. Beoogde bekostiging is voor de helft gebaseerd op overheids-gelden, en voor de overige helft op inkomsten uit lidmaatschap van de NME organisaties, de expertscore, support en sponsoring. Men heeft er hierbij naar gestreefd verantwoordelijkheden van onderdelen van het systeem te beleggen bij organisaties bij wie dit inhoudelijk goed aansluit. De beoogde einddatum van het project is half 2013, daarna moet het binnen de nieuwe organisatiestructuur doorgaan.

Op basis van het bovenstaande ziet het er naar uit dat aan financiële en organisatorische voorwaarden wordt voldaan om door te gaan.

Belangrijke voorwaarden voor het uiteindelijk gebruik zijn kwantiteit en kwaliteit: Komt het zoekscherm op voldoende websites te staan? Bevat het voldoende producten? Is de kwaliteit van de metadata dusdanig dat met succes gevonden kan worden wat gezocht werd. Voor kwantiteit ziet het vooruitzicht er positief uit. In november 2012 stonden er 279 organisaties in GroenGelinkt. Daarnaast waren er op dat moment 1126 lespakketten en 540 activiteiten te vinden via GroenGelinkt. Wat betreft het aantal websites die het gebruiken en de kwaliteit van de metadata, is er een afhankelijkheid van de toekomstige gebruikers. Het metadateren wordt gedaan door de eigenaars van de producten. Zij zijn hierdoor mede verantwoordelijk voor de kwaliteit en de vindbaarheid van de materialen.

## **6.3 Bestuurlijke samenwerking**

### **6.3.1 Ingezette activiteiten en processen**

Om NME structureel te versterken streeft het programma NME ernaar bestuurlijke netwerken met elkaar te verbinden en in relatie te brengen met uitvoerende partijen. Eén van de speerpunten in de nota is: 'Bestuurlijke samenwerking voor een effectieve aanpak'. Het programma heeft aan deze bestuurlijke infrastructuur en aan bestuurlijk commitment gewerkt middels de Maatwerkstrategie, Proef NME en het Interbestuurlijk Platform NME. Deze activiteiten worden in deze paragraaf besproken, maar horen gezien de uitvoeringsstructuur van het

programma NME ook thuis onder activiteiten ter versterking van de infrastructuur (zie 6.2).

### *Maatwerkstrategie*

Na consultatie van betrokken partijen is in 2009 de notitie 'Streefbeeld bestuurlijke samenwerking in 2012' opgesteld. Deze notitie beschrijft de rollen van gemeenten, waterschappen, provincies, het Rijk en uitvoerende organisaties. De ambitie van het programmabureau was om provincies te faciliteren op het gebied van bestuurlijke samenwerking. Per provincie verschilt de situatie en organisatie van NME sterk. De Maatwerkstrategie moest ervoor zorgen dat betrokken overheden samen met uitvoerende organisaties goede werkafspraken maken, dat overal in Nederland NME wordt aangeboden en dat bestuurders NME inzetten als beleidsinstrument. Via de Maatwerkstrategie zijn de provincies met verschillende instrumenten ondersteund zodat voor elke provincie passende oplossingen mogelijk waren, namelijk:

- *Aanbod van extra capaciteit*: elke provincie kon extra capaciteit (0,2 fte) inzetten om het proces van samenwerking en afstemming tussen NME-partijen in de provincie te faciliteren, ook aan GDO is 0,2 fte beschikbaar gesteld;
- *Financiële ondersteuning*: er kon beroep worden gedaan op financiële ondersteuning om een extern bureau in te schakelen om het proces van samenwerking en afstemming te ondersteunen;
- *Proef NME*: de provincies konden op plekken waar nauwelijks gebruik wordt gemaakt van NME eenmalige activiteiten organiseren.

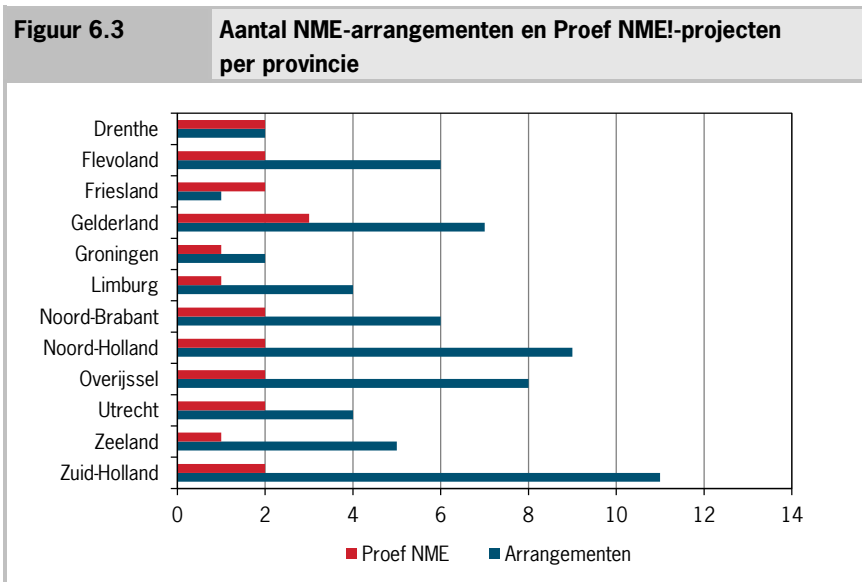
Het programma NME heeft aan zowel de provincies als een afvaardiging van de gemeenten (via GDO) elk 0,2 fte ter beschikking gesteld om het proces van samenwerking en afstemming tussen NME-partijen in de provincie te faciliteren. Elf van de twaalf provincies hebben gebruik gemaakt van het aanbod om extra capaciteit in te zetten. Onder coördinatoren van de Maatwerkstrategie is een enquête uitgezet. De resultaten hiervan worden besproken in 6.3.2 en 6.3.3.

### *Proef NME*

Eén van de doelstellingen van de Maatwerkstrategie was het bewerkstelligen van een structureel NME-aanbod met een landelijke dekking. NovioConsult heeft in 2009 in opdracht van het programmabureau in kaart gebracht welke gemeenten een structureel contract hebben met een lokale of regionale NME-voorziening (zoals een NME-centrum, een natuurmuseum of een bezoekerscentrum) én op welke thema's (groen, water, energie) en voor welke doelgroepen (primair onderwijs, voortgezet onderwijs, burgers) zij een NME-aanbod bieden. Uit de inven-

tarisatie bleek dat bij 27% van de gemeenten geen sprake is van een structureel contract met een lokale NME-voorziening. Deze gemeenten worden aangeduid als 'witte vlekken'. Bij 55% van de gemeenten is er wel sprake van een dergelijk contract maar is dit slechts zeer beperkt ingevuld (Blanken et al., 2009).

De resultaten van dit onderzoek vormden de aanleiding voor het project Proef NME! Hiermee beoogde het programmabureau scholen, burgers en gemeenten te stimuleren om naar aanleiding van een positieve ervaring meer aan NME te gaan doen. Proef NME! bood gemeenten zonder structureel NME-aanbod de kans om kennis te maken met NME als beleidsinstrument door eenmalig een NME-activiteit uit te voeren. Voorwaarde was dat lokale bestuurders en beslissers aangehaakt waren om zelf te ervaren wat NME kan betekenen. Dit project is uitgevoerd door IVN en sluit aan bij de strategie van het programma NME om geen nieuwe fysieke voorzieningen te realiseren, maar om door bestuurlijk commitment aan te haken bij bestaande fysieke voorzieningen. In 2011 en 2012 zijn er in 22 gemeenten Proef NME!-projecten uitgevoerd. Medio 2012 is het merendeel van deze projecten in uitvoering of in de fase van afronding. Figuur 6.3 geeft aan hoe de spreiding van NME-arrangementen en Proef NME!-projecten over Nederland is. De figuur laat zien dat de drie Noordelijke provincies Drenthe, Friesland en Groningen het minste aantal arrangementen en proef NME-projecten hebben.



### *Interbestuurlijk Platform NME*

Het Interbestuurlijk Platform NME is opgericht om in de provincies lokale partijen en bestuurlijke provinciale partijen bij elkaar te brengen en van elkaar te laten leren. Het platform bestaat uit provinciale NME-ambtenaren en provinciale GDO-vertegenwoordigers. Zij coördineerden ook de maatwerkstrategie binnen de provincie. Marijke Vos is geïnstalleerd als voorzitter van het interbestuurlijk platform NME. In 2012 is het Interbestuurlijk Platform beëindigd en vervangen door een open podium met een breed spectrum aan landelijke spelers die bij de uitvoering van het programma betrokken zijn. Daarnaast is het ambtelijk LvDO-overleg uitgebreid met NME-ambtenaren.

### *Overige activiteiten bestuurlijke samenwerking*

Door het programmabureau is nog een aantal acties in gang gezet voor dit speerpunt:

- Samenwerkingsovereenkomst met GDO.
- Afsluiten van een samenwerkingsovereenkomst met Platform NME.
- Het programmabureau is betrokken geweest bij het Klimaatakkoord (Unie van Waterschappen, 2010) tussen Rijk en waterschappen om het thema educatie hierbinnen in lijn te brengen met het programma NME.
- Er is een traject ingezet om de positionering en naamgeving van een nieuw programma vorm te geven.
- In 2012 zijn de programma's NME en LvDO een samenwerkingsovereenkomst met MVO Nederland aangegaan waarin samenwerking in het verbinden en versterken van regionale netwerken centraal staat.

## 6.3.2 Doorwerking en impact

Op het gebied van bestuurlijke samenwerking is de Maatwerkstrategie als case-study geselecteerd en nader onderzocht. Onder de NME-ambtenaren en GDO-coördinatoren van het interbestuurlijk platform is een enquête uitgezet over de maatwerkstrategie. Deze enquête is door dertien van hen ingevuld. Alle respondenten zijn afkomstig uit de provincies waar gebruik is gemaakt van het aanbod extra capaciteit van de Maatwerkstrategie. De enquête is niet ingevuld door coördinatoren uit provincies waar de Maatwerkstrategie niet ingezet is.

Alle respondenten zien in hun provincie resultaten naar aanleiding van de Maatwerkstrategie. Deze resultaten bevinden zich op het niveau van samenwerking, netwerkvorming, focus, discussie en agendavorming.

Een aantal voorbeelden van resultaten die genoemd worden zijn:



- Binnen Utrecht is in 2011 een trendwatchrapport opgesteld (met het maatwerkinstrument financiële ondersteuning voor inzet van een extern bureau). Dit heeft de discussie over nieuwe NME aangewakkerd binnen de provincie. Men constateert meer aandacht voor NME bij bestuurders. Ook is in de ogen van de respondent het IVN geprofessionaliseerd, met name meer vraaggericht gaan werken. Er zijn een aantal thema's benoemd die extra aandacht krijgen. Vooral het thema water wordt goed opgepakt.
- Het Netwerk NME Zuid-Holland is mede door de Maatwerkstrategie verder versterkt en effectiever geworden. Door de Proef NME's zijn in twee regio's ook duidelijke impulsen gegeven aan de uitvoering. Inmiddels is duidelijk dat hier ook van doorwerking sprake zal zijn.
- Een werkend programmateam in Zeeland.
- In Overijssel wordt bestuurlijk samengewerkt bij de beleidsvorming rond de inzet van sociaal instrumentarium en gewerkt aan een agenda voor de inzet van sociale instrumenten rond duurzame ontwikkeling. Een tweede respondent stelt dat er een goede start gemaakt is door veel partijen te betrekken, maar dat het nu belangrijk is om door te pakken, onder andere door het formuleren van eerder genoemde agenda en het beleggen van een bestuurdersconferentie.
- In Flevoland begin 'steeds meer lijn' te komen 'naar een gezamenlijk duurzaamheidsbeleid'. De Maatwerkstrategie is één van de middelen die hieraan bijgedragen heeft. Daarnaast zijn de contacten tussen overheden en met name IVN in de ogen van de respondent verbeterd, met als kanttekening dat het allemaal wel heel kwetsbaar blijft.

In de ogen van tweederde van de respondenten draagt de Maatwerkstrategie bij aan bestuurlijk commitment, volgens een kwart draagt de Maatwerkstrategie hier niet aan bij. In verschillende provincies is een programmateam of stuurgroep ingesteld.

**Tekstkader 6.4 Op welke manier draagt de maatwerkstrategie bij aan bestuurlijk commitment?**

- 'Via concrete voorbeelden die door de Maatwerkstrategie mogelijk zijn geworden, is een toenemend aantal bestuurders en hoger ambtelijk management betrokken geraakt bij de inzet van NME als sociaal instrumentarium gekoppeld aan prioritair beleid (energie, water, groen)'
- 'In een bestuurlijke bijeenkomst hebben bestuurders een ambitiestatement ondertekend voor de inzet van NME als beleidsinstrument.'
- 'Onder andere door de Maatwerkstrategie hebben we een aantal keren een stuurgroep met wethouders en de gedeputeerde gehouden over duurzame onderwerpen en de inzet van NME-instrumentarium. Een aantal bestuurders heeft zich gecommitteerd aan de inspanningsverplichtingen van project Stroom (red: groot NME-arrangement in Zuid-Holland). Als GDO coördinator heb ik capaciteit om regelmatig individuele bestuurders te benaderen. Kanttekening: in deze tijden van crisis en veelvuldige politieke wisselingen (verkiezingen, maar ook tussentijds aftreden van wethouders) verlies je nogal eens een deel van je opgebouwde relaties en credit. Echter, we hebben een goede basis, ik denk dat we zonder Maatwerkstrategie verder zouden worden teruggeworpen.'

*Citaten uit de enquête Maatwerkstrategie, 2012*

Aan de respondenten is gevraagd welke gevolgen zij verwachten bij eventueel aflopen van de Maatwerkstrategie. Eén derde van de respondenten denkt dat wanneer de Maatwerkstrategie stopt dit geen gevolgen zal hebben voor het NME-gebruik en NME-aanbod in de provincie. Twee derde verwacht dat dit wel gevolgen zal hebben. In tekstkader 6.4 wordt de toelichting van respondenten op deze vraag geciteerd.

**Tekstkader 6.5 Als de Maatwerkstrategie stopt, heeft dit dan gevolgen voor NME-gebruik en NME-aanbod in de provincie?**

- 'Door de Maatwerkstrategie wordt landelijk beleid kracht bij gezet. Het is voor organisaties die het landelijk beleid hebben geadopteerd zoals GDO en IVN, maar ook gemeenten als Utrecht en Amersfoort, een extra steun in de rug om de uitvoering van het landelijke NME-beleid beter vorm te geven. Door het ontbreken van de Maatwerkstrategie zal de extra impuls voor vernieuwing veel zwakker zijn en dit vertaalt zich door in het aanbod.'
- 'Zolang NME-organisaties nog niet geheel de transitie maken naar duurzame ontwikkeling, is het ontbreken van een instrument als dit wel een belemmering.'
- 'Veel zaken die door de Maatwerkstrategie zijn ingezet zullen worden gecontinueerd in regulier werk of vanuit nieuwe fondsen. Overall echter enige terugval te verwachten ten aanzien van het niveau in de periode Maatwerkstrategie (niet alles wordt gecontinueerd)

*Citaten uit de enquête Maatwerkstrategie, 2012*

Met betrekking tot het bestuurlijk commitment in de provincie verwacht het merendeel van de respondenten (78%) dat er geen gevolgen zullen zijn wanneer de Maatwerkstrategie stopt. Zo geeft één van de respondenten aan dat bestuurlijk commitment niet afhankelijk is van de Maatwerkstrategie, maar er wel door gestimuleerd kan worden. Ook met betrekking tot de dekking van NME in de provincie verwacht het merendeel (75%) geen gevolgen wanneer de Maatwerkstrategie stopt. Een aantal respondenten geeft aan te verwachten dat de dekking hetzelfde zal blijven, maar dat vernieuwing en het bereiken van nieuwe doelgroepen wel lastiger zal worden en minder zal plaatsvinden.

Met betrekking tot het instrument Proef NME vindt één derde van de respondenten dat het instrument bijdraagt aan een landelijke dekking van het NME-aanbod, in de ogen van twee derde draagt Proef NME hier niet aan bij. Uit informatie van het programmabureau blijkt dat de meeste activiteiten die binnen Proef NME! projecten geïnitieerd zijn de komende twee à drie jaar voortgezet zullen worden. In meer dan de helft van de Proef NME! projecten zijn bestuurlijke partners bereid gevonden om verantwoordelijkheid te nemen voor de uitvoering in de komende jaren.

## **6.4 Professionalisering**

### **6.4.1 Ingezette activiteiten en processen**

Bij de beoogde systeemverandering naar een cultuur van vraaggericht werken is professionalisering essentieel. Professionals moeten zich goed kunnen richten op vragen en wensen van bestuurders en eindgebruikers zoals onderwijs, bewoners en buitenschoolse opvang. Bij de start van het programma is nagedacht wat er nodig was aan trainingen voor professionals, zowel voor professionalisering in het algemeen als specifiek voor het werken in arrangementen. Na een inventarisatie is gekozen om een aantal nieuwe trainingen te laten ontwikkelen. Tabel 6.7 geeft een overzicht van de trainingen die in opdracht van of met steun van het programma NME zijn opgezet.

Tabel 6.7	Trainingen die in opdracht van of met steun van het programma NME zijn opgezet
NME 2.0	Postacademische cursus voor NME-professionals die ingaat op de inhoud van NME: actuele informatie en vertaling van wetenschappelijke kennis naar de praktijk.
Leren Arrangeren	Cursus voor uitvoerende NME-professionals over het samenwerken in arrangementen. Op verzoek van deelnemers zullen ervaringen gebundeld worden.
Arrangeren met bedrijven	Verdiepingsmodule voor uitvoerende NME-professionals, specifiek gericht op de samenwerking met bedrijven.
Strategische ateliers	Training voor managers en beleidsmedewerkers over strategisch oriënteren, communiceren, organiseren en samenwerken.
Jongeren en NME	Training voor uitvoerende NME professionals, met als doel NME beter aan te laten sluiten bij de belevingswereld van jeugd en jongeren.
Biologie Plus Training	Training voor NME-professionals die scholen willen trainen om een zogeheten 'Biologie Plus School' te worden. Het programmabureau heeft circa vijftien NME-professionals verspreid over het hele land in staat gesteld deze cursus te volgen. De training is in samenwerking met NIBI ontwikkeld.

Professionalisering en het werken in arrangementen gaan hand in hand. Professionalisering is een belangrijke voorwaarde voor het succesvol in de praktijk brengen en uitvoeren van het arrangementenmodel. Ook kan het uitvoeren van arrangementen bijdragen aan professionalisering van de NME-sector. Omdat bij de arrangementen gestreefd wordt naar een maximale bediening van de eindgebruiker, levert dit ook een bijdrage aan het speerpunt Meer vraagsturing. De cursussen Leren Arrangeren, Arrangeren met bedrijven en Strategische ateliers zijn om deze reden een belangrijk onderdeel van professionalisering. Deze cursussen worden specifiek voor verschillende doelgroepen aangeboden. De doelstelling van deze cursussen is om NME-professionals te helpen zich het arrangementsdenken eigen te maken en competenties met betrekking tot arrangeren te ontwikkelen. Op deze manier wil men NME beter en steviger onder de aandacht brengen van bestuurders en het onderwijs in het algemeen. Aanvullend op de trainingen rond arrangeren is de handleiding 'Meer bereiken met NME; Leren arrangeren' gepubliceerd.

Op het gebied van nieuwe doelgroepen is er in opdracht van het programma NME door Veldwerk Nederland een verkenning uitgevoerd rond NME en de Kinderopvang. Hierbij is onderzocht in hoeverre kinderopvangorganisaties vragen hebben rond groen waar NME-organisaties op in kunnen spelen. Veldwerk Nederland gaat een aantal NME-centra trainen om de kinderopvang te 'bedienen'.

#### *Professionalisering en vernieuwing van de inhoud van NME*

Vernieuwing van de inhoud - om het werkveld ontwikkelingen en nieuwe begrippen mee te geven - is een specifiek onderdeel van de professionalisering van het NME-veld. In het kader hiervan is in 2010 het boek 'Leren van de Natuur' van Ken Webster (Webster en Johnson, 2010; 2008) in Nederlandse vertaling uitgegeven en is er een discussie met Ken Webster georganiseerd. Op dit moment vindt er een verkennend onderzoek naar nieuwe inhoud voor NME plaats.

### 6.4.2 Doorwerking en impact

#### *Leren arrangeren*

Om inzicht te krijgen in doorwerking en impact van de inzet op professionalisering van het programmabureau NME is een enquête gehouden onder deelnemers van de cursus Leren Arrangeren. Deze cursus was er op gericht om professionals uit de NME sector uit te rusten met de competenties die nodig zijn om te werken in arrangementen. Geïnterviewden benoemen als de belangrijkste benodigde competenties: luisteren, creativiteit, kunnen verbinden en bestuurlijk lef. Eén van de trainers van de cursus Leren Arrangeren ziet deze training bijna als een cursus Vraaggericht Werken. Hij ziet in het NME-veld mensen met een enorme gedrevenheid en enthousiasme om anderen iets aan te bieden. Tijdens de cursus leren ze dit patroon bij zichzelf herkennen, en oefenen ze om mensen echt uit te nodigen en tot een gesprek te komen.

Voor de cursus Leren Arrangeren is de beoogde doelgroep actief benaderd. In 2011 hebben er 43 deelnemers aan de cursus meegedaan, die ongeveer 30 organisaties vertegenwoordigen. Van deze deelnemers hebben er 29 feedback gegeven middels een enquête. De cursus bleek, dankzij de gerichte aanbidding, grotendeels goed aan te sluiten bij de verwachtingen van de deelnemers. De deelnemers hebben aangegeven dat er veel aandacht was voor procesgerichte competenties en het onderkennen van de belangen en doelen van de andere partijen. Er was minder aandacht voor de vakinhoudelijke competenties. De cursus sloot wel duidelijke aan bij de NME-thematiek. Het is bij ons niet bekend in hoeverre deelnemers dankzij de cursus in staat zijn (geweest) om bij te dragen aan de totstandkoming van arrangementen, dan wel aan het beter

onder de aandacht brengen van NME bij andere partijen. Een aantal van de deelnemers aan deze cursus is verder gegaan met de cursus Arrangeren voor bedrijven. Daarnaast zijn er derde partijen geïnteresseerd om de cursus ook te organiseren.

### *NME 2.0*

In 2012 heeft de cursus NME 2.0 plaatsgevonden: een postacademische cursus op het grensvlak van wetenschap en praktijk. Van de 20 deelnemers was het merendeel op lokaal niveau werkzaam (in NME centra en organisaties met educatie als neventaak, bijvoorbeeld Waterschappen). De cursus bestond uit een tweedaagse (vier dagdelen) en terugkombijeenkomst. Na de tweedaagse heeft een schriftelijke enquête plaatsgevonden, ingevuld door zestien van de twintig deelnemers. De resultaten van deze enquête zijn geanalyseerd en worden gepresenteerd in tekstkader 6.6.

#### **Tekstkader 6.6 Opbrengst cursus NME 2.0**

*Wat heeft de cursus de individuele deelnemers gebracht?*

- 'Dat ik na ging denken over het kader waarin ik werk.'
- 'Meer inzicht, meer structuur.'
- 'Een ruimere kijk op NME, ook de nieuwe contacten waren verrijkend.'
- 'Inzicht in NME cyclus, wetenschappelijke onderbouwing.'
- 'Veel dingen om over na te denken. Goed om samen uit te wisselen.'
- 'Nieuwe bagage, update.'
- 'Bewust gemaakt van de keuzes die je moet maken bij het ontwikkelen van een product.'
- 'Niet direct beginnen met ontwikkelen van activiteiten. Begin met 'waarom' en doelgroep.'

*Citaten uit de schriftelijke enquête afgenomen onder deelnemers van de cursus NME 2.0, na afloop van de terugkombijeenkomst, juni 2011*

De meeste deelnemers waren werkzaam als uitvoerder en ontwikkelaar, ook waren enkele leidinggevenden aanwezig. De cursus wordt gemiddeld als goed beoordeeld: deelnemers geven gemiddeld een 3.9 op een schaal van 1 (zeer slecht) tot 5 (zeer goed); veertien van de respondenten beoordelen de cursus als goed tot zeer goed; twee respondenten beoordelen de cursus als matig of goed/matig. De opbrengsten voor de deelnemers liggen vooral op het vlak van nieuwe inzichten en een bredere kijk, nieuwe contacten, bewustwording van afwegingen in het ontwikkelen van NME en inspiratie. Bij eventuele herhaling van de cursus heeft 69% behoefte aan veranderingen en 31% geen behoefte aan veranderingen. Van de respondenten geven acht aan behoefte te hebben

aan een vervolgcursus of andere cursus, drie van de respondenten hebben hier geen behoefte aan.

## 6.5 Jeugd en Jongeren

### 6.5.1 Ingezette activiteiten en processen

In de nota Kiezen, leren en meedoen is één van de vijf speerpunten 'Focus op kinderen en jongeren: Generatie NU'. De aandacht gaat hierbij zowel uit naar het onderwijs als naar buitenschoolse activiteiten. Er is een beperkt aantal activiteiten uitgevoerd dat specifiek op dit speerpunt gericht is. De nadruk lag hierbij op de doelgroep Generatie NU (12-18-jarigen).

Het programmabureau heeft in de periode 2008-2011 een aantal projecten uitgezet op het gebied van ICT en media om toegang te krijgen tot de voor NME moeilijk bereikbare groep van 12-18-jarigen. Doel hiervan was om met een aantal pilots de mogelijkheden van nieuwe media te laten zien aan partijen in het NME-veld. Er is hierbij vooral ingezet op een activerende aanpak. Daarnaast is er gewerkt op het grensvlak van 'Wat spreekt jongeren aan?' en 'Wat is leerzaam?'. Met deze aanpak voor het speerpunt Jeugd en Jongeren week het programmabureau af van haar principe om het maken van nieuwe producten niet te stimuleren.

In het kader van het speerpunt Jeugd en Jongeren hebben verschillende activiteiten plaatsgevonden:

- In opdracht van het programmabureau NME hebben Young Works en Motivation onderzoek gedaan naar de leefwereld van jongeren en hun ideeën en gedrag ten opzichte van duurzaamheid. Dit heeft geresulteerd in de publicatie YoungMentality (Motivaction en Youngworks, 2010) en in een expertmeeting in 2011.
- In 2010 namen zo'n 40 medewerkers van NME-organisaties deel aan de driedaagse training Jongeren en NME.
- Er is in samenwerking met De Waag Society een sensorlab georganiseerd. In dit sensorlab onderzochten jongeren met sensortechnologie de kwaliteit van de omgeving.
- Codename Future werkte in opdracht van het programmabureau in een pilot aan de toepassing van ICT binnen NME. Hierbij werden duurzaamheidsaspecten toegevoegd aan een bestaand computerspel (De Sims). Deze pilot is voor deze evaluatie bestudeerd in een casestudy. In tekstkader 6.7 wordt

de pilot uitgebreider beschreven. Ook worden hier lessen uit de pilot gepresenteerd.

- Een pilot waarin een dropping werd gecombineerd met een mobiele telefoon-applicatie om natuurinformatie te krijgen is niet gelukt.
- In opdracht van het programmabureau heeft er een verkenning plaatsgevonden naar het spelen met realiteiten (onder andere augmented reality) en kansen voor NME en duurzaamheid hierin, in samenwerking met Brabantse NME-organisaties.
- Begin 2012 zijn activiteiten met betrekking tot de doelgroep Generatie NU afgerond met een bijeenkomst over media en technologie in duurzaamheidseducatie. Hier is ingegaan op de resultaten van de pilot De Sims en het sensorlab. Er zijn verschillende technieken gepresenteerd en er heeft een discussie over de meerwaarde van ICT-toepassingen plaatsgevonden.
- Om continuïteit te geven aan het thema vernieuwingen, media en ICT binnen NME is een netwerk voor NME-professionals gestart. Het IVN voerde in 2012 in opdracht van het programmabureau een verkenning uit hoe dit netwerk zonder subsidie in te bedden is.

Jeugd en het onderwijs zijn van nature goed vertegenwoordigd in de NME-wereld. Veel NME-activiteiten en organisaties zijn specifiek op deze doelgroep gericht. Dit blijkt ook uit de arrangementenportfolio. Het programmabureau heeft in de arrangementen naar eigen zeggen niet actief gestuurd op het speerpunt Jeugd en jongeren. Toch blijkt dat primair onderwijs en voortgezet onderwijs in meer dan 80% van alle arrangementen eindgebruiker zijn.

### 6.5.2 Doorwerking en impact

Aangezien de activiteiten uitgevoerd voor het speerpunt Jeugd en Jongeren voornamelijk pilots betreffen, is het lastig om de effecten te bepalen. Het gaat binnen de pilots om de geleerde lessen hierbinnen en om het verzamelen van ervaringen om deze aanpak te kunnen legitimeren. De pilot met de Sims (zie tekstkader 6.7) laat zien dat het mogelijk is om via het concept van serious gaming een onderwerp als duurzaamheid op een vernieuwende manier de klas in te brengen. Het is echter op dit moment nog niet te zeggen of er verankering plaats zal vinden en het spel breed gebruikt zal gaan worden. Zie ook tekstkader 6.7.



## **Tekstkader 6.7 Casestudy De Sims**

Codename Future heeft in opdracht van het programmabureau NME een pilot uitgevoerd op het gebied van vernieuwende onderwijs toepassingen. De uitdaging die ten grondslag lag aan de pilot was om NME via ICT een plaats te geven, zonder uitbreiding van de bestaande leerdoelen, maar als vervanging van een deel van de klassieke leermethoden. Er is hierbij gekozen duurzaamheidsaspecten toe te voegen in een bestaand computerspel - De Sims™ 3 - en aan te vullen met lessen en instructiemateriaal voor docenten. Leerlingen van vmbo, havo en vwo, leerjaren 2 en 3, maken via het spel kennis met concepten als 'Triple P' (people, planet, profit) en Cradle-to-Cradle. Ze passen duurzaamheidsprincipes toe in de simulatieomgeving van De Sims en proberen een transitie te maken tussen het geleerde, gesimuleerde en de eigen leefstijl. Het lesprogramma is nog niet grootschalig ingezet, resultaten bevinden zich hierdoor vooral op het niveau van 'lessons learnt'.

### *Lessons learnt*

- Vooral leerkrachten zijn vaak nog huiverig voor ICT in de klas, waardoor de ontwikkeling langzaam gaat. Het trainen van de leerkrachten wordt daarom als een belangrijk onderdeel gezien en om deze reden bij de methode aangeboden, hoewel het niet verplicht hoeft te worden afgenomen.
- ICT is vaak duur, daarom zijn slimme combinaties nodig. De Sims is een voorbeeld waar gekozen is voor het aanhaken op een bestaand spel dat populair is bij de doelgroep, en hier een 'schil' omheen te bouwen. De pilot laat zien dat dit mogelijk is maar ook investeringen vergt van de ontwikkelende organisatie en van de fabrikant. De fabrikant houdt ook een commercieel belang en in dit geval moet het pakket dan ook nog apart worden aangeschaft door de scholen.
- Er is veel geleerd wat betreft inhoudelijke aanpak, met name wat betreft de opbouw en de balans tussen de lesstof en de spelelementen, omdat leerlingen geneigd zijn heel snel door te gaan naar het spelelement. Daarnaast moesten een aantal technische uitdagingen worden overwonnen, waarbij de gecontroleerde distributie van het gelicenseerde spel de grootste is. Uit de eerste pilot bleek dat het gebruik van een spel op dvd niet geschikt is voor scholen. Om deze reden vond in 2012 een tweede fase van testen plaats. Hierbij werd het spel op een USB-stick aangeboden. De verwachting was dat het hierdoor aantrekkelijker en beter te gebruiken zal worden door docenten.

## **Tekstkader 6.7 Casestudy De Sims (vervolg)**

### *Continuïteit en verankering*

- Codename Future zal de duurzaamheidsvariant van De Sims opnemen in haar aanbod en presenteert het op NME-bijeenkomsten.
- In 2012 vond op basis van resultaten van de pilot in 2011 een tweede pilot plaats. De oproep voor deze pilot leverde reacties van 50 scholen op, waarvan er drie gehonoreerd konden worden. Dit is een indicatie van interesse onder scholen, één van de voorwaarden voor toekomstig gebruik.
- De ambitie is om het spel uiteindelijk commercieel in de markt te zetten. Op dit moment wordt er door Electronic Arts Nederland en Codename Future gepraat met Electronic Arts US over het daadwerkelijk inbouwen van duurzaamheid in De Sims, om meer spelmatige feedback te krijgen. Daarnaast wordt nog nagedacht over het licentiemodel van De Sims voor de scholen.
- Er zijn verschillende risico's met betrekking tot toekomstig gebruik. Als dit concept aanslaat bij de doelgroep (de leerlingen) moet het ook nog aanslaan bij de beslissers (schoolbestuur). Daarnaast kan de prijs van het programma een belemmering zijn voor scholen.

# Literatuur- en bronnenoverzicht

---

## *Literatuur*

Agentschap NL 2010. *Jaarplan NME-LvDO 2011*. Utrecht.

Arcadis 2011. *Effecten van sociale instrumenten*. Leren voor Duurzame Ontwikkeling.

Bello 2012. *Notitie voor de uitbreiding van de activiteiten van het Center for Sustainable Development & Food Security*. Uitgevoerd in opdracht van Agentschap NL.

Blanken, H., J. van Ee, J. Hagens en E. Opdam 2009. *Inventarisatie Witte Vlekken. NME Regionale NME-voorzieningen, doelgroepen en thema's*. Nijmegen: Novio Consult.

Bruggen, T. van 2011. *Leren voor Duurzame Ontwikkeling - format 12 maand-rapportage 2010 per LNV programma*. Utrecht: Agentschap NL.

Brummel, M., H. Buskes, J. van Kasteren, A. Roerink en T. van der Wijst 2012. *Making Rio Work: prioriteiten en praktijken voor een duurzame toekomst*. Nationaal Platform Rio+20.

Bos-Brouwers, H., A. van Ginneke, L. Moratis en T. Cochijs 2010. *Onderzoek succesfactoren, knelpunten en ondersteuningsbehoeften van Nederlandse gemeenten rond MVO-stimulering, verduurzaming van de bedrijfsvoering en duurzaam inkopen*. CRS Academy, Nijenrode Business universiteit.

European Commission 1999. *Evaluating design and management*. Means collection Vol 1, Luxembourg: office for official Publications of the European Commission.

Gezondheidsraad 2011. *Richtlijnen goede voeding ecologisch belicht*. Den Haag: Gezondheidsraad.

GroenGelinkt 2010a. *Visieplaat 1: Het werkveld Leren over natuur, milieu en duurzaamheid, gericht op jeugd & jongeren.*

GroenGelinkt 2010b. *Visieplaat 2: Naar een slimme portaalsystematiek voor Leren over natuur, milieu en duurzaamheid.*

Kuypers, B., M. Tuit en S. Olbertijn 2010. *Meer bereiken met NME, een praktische handreiking om te leren arrangeren.* Programma NME.

Ministerie van EL&I 2011a. *Naar de top: de hoofdlijnen van het nieuwe bedrijfslevenbeleid.* Kamerbrief A/AEP / 11018577, Den Haag.

Ministerie van EL&I 2011b. *NAAR DE TOP. Het bedrijvenbeleid in actie(s).* Den Haag.

Ministerie van LNV 2009. *Beleidsagenda Duurzame Voedselsystemen.* Den Haag.

Ministerie van LNV 2009. *Nota Duurzaam voedsel. Naar een duurzame consumptie en productie van ons voedsel.* Den Haag.

Ministeries van LNV, OCW en VROM 2008. *Kiezen, leren en meedoen; naar een effectieve inzet van natuur- en milieu-educatie in Nederland 2008-2011.* Den Haag.

Motivaction en YoungWorks 2010. *YoungMentality en duurzaamheid; Praktische handvatten voor het communiceren met jongeren in de NME-sector.*

Programmabureau LvDO 2004. *Nota Leren voor Duurzame Ontwikkeling: van marge naar mainstream.* Utrecht: SenterNovem.

Programmabureau LvDO 2007. *Leren voor Duurzame Ontwikkeling 2008 - 2011. Uitvoeringsplan voor het vervoliprogramma.* Van Agenderen naar Doen. Utrecht: SenterNovem.

Programmabureau LvDO 2009. *MVO in Waterland.* Utrecht. Publicatienummer 3LvDO0904.

Programmabureau LvDO 2012. *Learning for the future: Competence in education for sustainable development.*

Programmabureau NME 2007. *Uitvoeringskader Natuur- en Milieueducatie (NME) 2008-2011.* Utrecht.

Programmabureau NME 2009. *Werkplan 2010 - Programma Natuur- en Milieueducatie (NME).* Utrecht.

Remmerswaal, A., A. Wals, A. Schouten, J. Vader, M. Willems en R. Weterings 2011. *Notitie monitoring en evaluatie programma's NME en LvDO voor het bijeenkomen van de Regiegroep NME en LvDO op 4 maart 2011* (interne notitie). Wageningen.

Remmerswaal, A.M., J. Willems, J. Vader, A. Schouten en A. Wals 2012. *Tussenrapportage evaluatie programma's Leren voor Duurzame Ontwikkeling Natuur- en Milieueducatie 2008 - 2011.* TNO; ECS onderdeel van Wageningen UR; LEI Wageningen UR.

SER 2010. *Meer werken aan duurzame groei.* SER ADVIES 10/03. Den Haag.

Unie van Waterschappen 2010. *Klimaatakkoord Unie van Waterschappen en het Rijk 2010 - 2011; Voor een veilig, duurzaam en klimaatbestendig Waterbeheer.* Den Haag.

Veneman, H., L. Guerin, F. Oldersma, F. Steegstra, T. Penders, E. Schreurs, J. Meijer en A. ten Thije 2010. *Eén aarde is genoeg voor de hele wereld.* Duurzame ontwikkeling op vernieuwingscholen.

Wals, A.E.J., E.M.M.M. Hoeven en H. van der Blanken 2009. *The acoustics of social learning: designing learning processes that contribute to a more sustainable world.* Wageningen: Wageningen Academic Publishers.

Wals, A.E.J. en P.B. Corcoran 2012. *Learning for sustainability in times of accelerating change.* Wageningen: Wageningen Academic Publishers.

Webster, K. en C. Johnson 2010. *Leren van de natuur; inspiratie voor een duurzame toekomst.*

Webster, K. en C. Johnson 2008. *Sense and sustainability: Educating for a low carbon world*. TerraPreta.

Willems, M., A. Remmerswaal, A. Wals, A. Schouten en J. Vader 2011. *Notitie voorlopige resultaten monitoring en evaluatie programma's NME en LvDO voor het bijeenkomen van de regiegroep NME en LvDO, TNO, ECS en LEI*.

#### *Websites*

[www.lerenvoorduurzameontwikkeling.nl](http://www.lerenvoorduurzameontwikkeling.nl)

[www.nme.nl](http://www.nme.nl)

# Bijlage 1

## Overzicht interviews

<b>Interviews 2010 in volgorde van plaatsvinden</b>	
<b>Gesprek met</b>	<b>Onderwerp/case</b>
Roel van Raaij, Programmabureau LvDO/NME	Opzet en invulling van het onderzoek met betrekking tot LvDO
Theo van Bruggen, Programmabureau LvDO/NME	
Marieke van der Werf, Programmabureau LvDO/NME	Programma NME
<b>Interviews 2011 in volgorde van plaatsvinden</b>	
<b>Gesprek met</b>	<b>Onderwerp/case</b>
Ad Bijma, Programmabureau LvDO/NME	LvDO: Pijlers LvDO
Tarsy Lössbroek, Programmabureau NME	NME: Thema Groen
Arjan Klopstra, Programmabureau NME/LvDO	NME: Speerpunt Jeugd en jongeren LvDO: Pijler 2: Rijksoverheid
Machtelijn Brummel, Programmabureau NME/LvDO	NME: Vraaggericht werken LvDO: internationaal, waterschappen
Michiel van der Vight, Programmabureau NME/LvDO	Arrangementen
Arjan Klopstra, Programmabureau NME/LvDO	
Antoine Heideveld, Programmabureau NME/LvDO	LvDO: Pijler 1 onderwijs en pijler 2 Rijksoverheid
Bowine Wijffels, Programmabureau NME/LvDO	NME: Thema water, Speerpunt Professionalisering
Ellen Leusink, Programmabureau NME/LvDO	NME/LvDO: onderwijs
Roberto Mahadewsing, Beleidsmedewerker stadsruimte, Gemeente Leiden	Arrangement Groene verkeersveilige schoolpleinen Leiden
Gerrit Vledder Codename Future	Case De Sims
Adela El Mahdaoui Codename Future	
Wim Ruis, Programmaleider IVN Consulentschap Brabant	Arrangement Brabantse parels van biodiversiteit
Lidwien Reyn, Programmabureau LvDO	CoP Oneindig laagland
Nathalie Thoonsen, Team duurzaamheid, gemeente Hengelo	Arrangement WET!
Daiwy Huijsse, Team duurzaamheid, gemeente Hengelo	

<b>Interviews 2011 in volgorde van plaatsvinden</b>	
<b>Gesprek met</b>	<b>Onderwerp/case</b>
Onno van Sandick, ministerie van I&M	Kabinetsbrede Aanpak Duurzame Ontwikkeling (KADO)
Rob de Vrind, Koning Willem I College	Duurzaam MBO
Annelie Boogerd, ministerie van EL&I	Dialogo Duurzaam Voedsel
Carina van der Meer, Coördinator Innovatieve en Duurzame projecten, Gemeentewerken Rotterdam	Arrangement Educatie voor duurzame buitenruimte en gebiedsontwikkeling
Ad Bijma, Ellen Leussink, Bowine Wijffels Programmabureau NME	Infrastructuur NME
Mieke van der Ven, Beleidsmedewerker team Stadsruimte, Gemeente Leiden	Arrangement Groene verkeersveilige schoolpleinen Leiden
Marian Kathmann, Medewerker natuur- en milieueducatie, Gemeente Leiden	Arrangement Groene verkeersveilige schoolpleinen Leiden
Nathalie Thoonsen, Beleidsmedewerker team duurzaamheid, gemeente Hengelo	Arrangement WET!
Carien Janssen van Raay, Projectadviseur Fonds 1818	Arrangement Groene verkeersveilige schoolpleinen Leiden
Ammir Farokhi, Programmadirecteur Techniek en Vormgeving, Deltion College	Duurzaam MBO
Pia Deveneijns, Beleidsadviseur Strategie en Onderwijs, MBO raad	Duurzaam MBO
Henk Frenken, Directeur De Dukdalf, openbare jeunaplanschool Leiden	Arrangement Groene verkeersveilige schoolpleinen Leiden
Johan Hijnberg, Stafmanager Corporate communicatie, Kenteq Kennis- en Adviescentrum	Arrangement Groene verkeersveilige schoolpleinen Leiden
Leendert Koudstaal, Directeur Elementree	Arrangement Groene verkeersveilige schoolpleinen Leiden
<b>Interviews 2012 in volgorde van plaatsvinden</b>	
<b>Gesprek met</b>	<b>Onderwerp/case</b>
Rosa Lucassen, freelancer voor onder andere Programmabureaus LvDO en NME	Case het Nieuwe Werken
Henk Klein, Directeur Gemeenten voor Duurzame Ontwikkeling (GDO)	Arrangementenmodel NME
Wilbert Willems, Wethouder Breda	Regieraad LvDO en NME, arrangementen en gemeentelijk beleid
Emil van der Weijden, Consultant SME-advies	LvDO provinciale projecten



<b>Interviews 2012 in volgorde van plaatsvinden</b>	
<b>Gesprek met</b>	<b>Onderwerp/case</b>
Marten Wiersma, ex-gedeputeerde Zeeland en lid bestuurlijke regiegroep	LvDO provinciale projecten
Foka Brouwer, consultant HOBEON	Netwerk Duurzaam Hoger Onderwijs (DHO)
Betty van Waesberghe, instituutsdirecteur PABO HAN	Netwerk Duurzame PABO
Roel van Raaij, Ad Bijma, Antoine van Heideveld en Arjen Wals, Programmabureaus LvDO/NME en Wageningen UR	LvDO onderdeel Internationaal
Olivier Bello, Wageningen University & Research Centre	Netwerk Duurzaam Hoger Onderwijs (DHO)
Thijs Struijk, beheerder PLADO	Netwerk Duurzaam Hoger Onderwijs (DHO)
Bert Schutte, Van Hall Larenstein, Directeur DHO	Netwerk Duurzaam Hoger Onderwijs (DHO)
Adela El Mahdaoui, Codename Future	Case De Sims
Hans Ladders, GroenGelinkt	GroenGelinkt; Infrastructuur NME
Roeland Goedegebure, GroenGelinkt	GroenGelinkt; Infrastructuur NME

## Bijlage 2

### Overzicht enquêtes

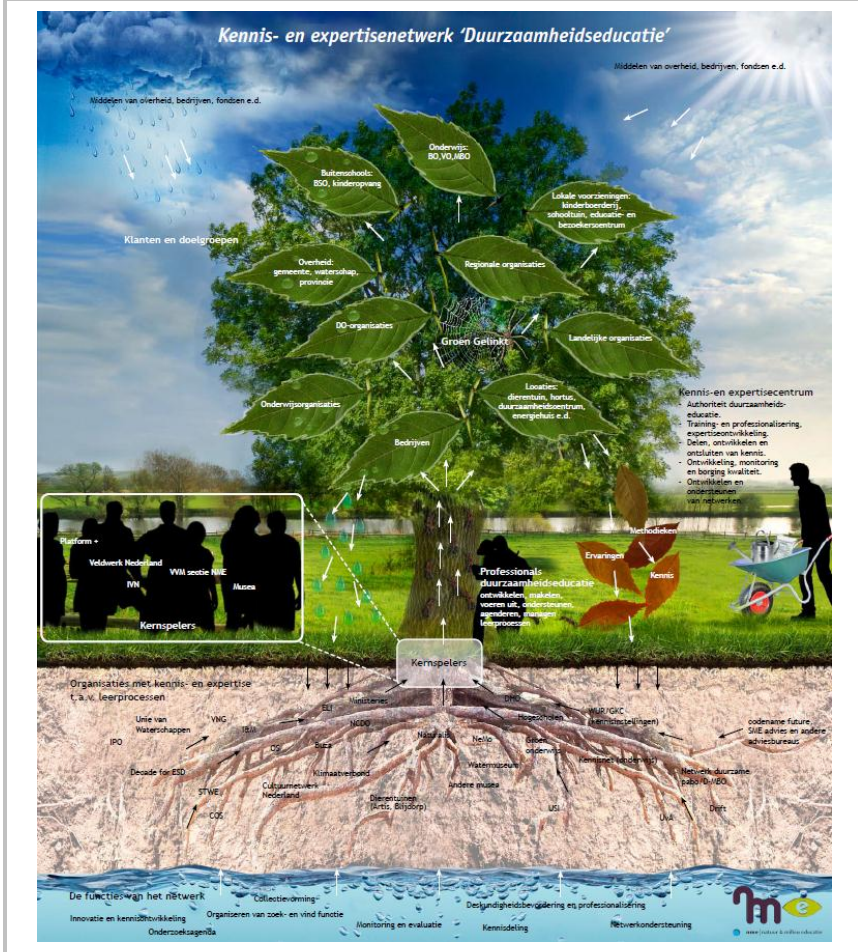
<b>Programma LvDO</b>	
<b>Thema</b>	<b>Uitgezet onder</b>
Duurzaam mbo	Leden van het netwerk en geïnteresseerden
Rijksduurzaamheidsnetwerk	Deelnemers aan het netwerk
Provinciale projecten LvDO	Penvoerders en overige betrokkenen
<b>Programma NME</b>	
<b>Thema</b>	<b>Uitgezet onder</b>
Arrangementen NME	Projectleiders arrangementen
Arrangementen NME	Overige betrokkenen
Communities a) of Practice NME	Deelnemers
Maatwerkstrategie	NME-ambtenaren en GDO-coördinatoren
Cursus Leren Arrangeren	Deelnemers
a) Deze enquête is uitgevoerd door Agentschap NL. In overleg met Agentschap L is ervoor gekozen de primaire data uit deze enquête te gebruiken ten behoeve van de monitoring en evaluatie van het programma NME.	

# Bijlage 3

## Visieplaten 'Kennis- en expertisecentrum Duurzaamheidseducatie'

**Figuur B3.1**

**Visieplaat Kennis- en expertisecentrum Duurzaamheidseducatie**



Figuur B3.2

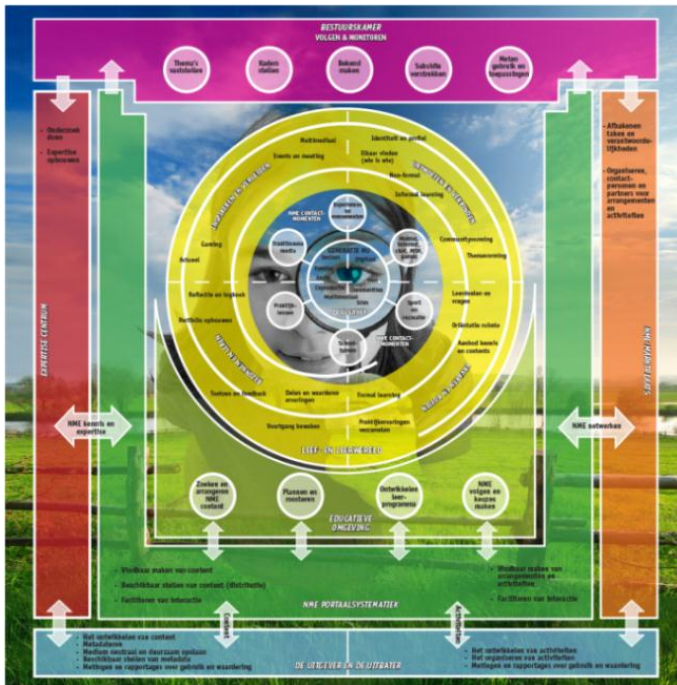
Visieplaat 1: Het werkveld Leren over natuur, milieu en duurzaamheid, gericht op jeugd en jongeren



Bron: GroenGelinkt (2010a;2010b).

Figuur B3.3

Visieplaat 2: Naar een slimme portaalsystematiek voor Leren over natuur, milieu en duurzaamheid



Bron: GroenGelinkt (2010a;2010b).

