



EIM
onderdeel van Panteia

Aansluiten, mee veren en ombuigen

Eindevaluatie van het programma Leren voor
Duurzame Ontwikkeling

Aansluiten, mee veren en ombuigen

Eindevaluatie van het programma Leren voor
Duurzame Ontwikkeling

José Bal
Jos de Jonge

Zoetermeer, 5 november 2008

Dit onderzoek is gefinancierd door SenterNovem.

De verantwoordelijkheid voor de inhoud berust bij EIM bv. Het gebruik van cijfers en/of teksten als toelichting of ondersteuning in artikelen, scripties en boeken is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld. Vermenigvuldigen en/of openbaarmaking in welke vorm ook, alsmede opslag in een retrieval system, is uitsluitend toegestaan na schriftelijke toestemming van EIM bv. EIM bv aanvaardt geen aansprakelijkheid voor drukfouten en/of andere onvolkomenheden.

The responsibility for the contents of this report lies with EIM bv. Quoting numbers or text in papers, essays and books is permitted only when the source is clearly mentioned. No part of this publication may be copied and/or published in any form or by any means, or stored in a retrieval system, without the prior written permission of EIM bv. EIM bv does not accept responsibility for printing errors and/or other imperfections.

Inhoudsopgave

1	Inleiding	5
1.1	Achtergrond van het programma LvDO 2004-2007	5
1.2	Opzet van de evaluatie	7
1.3	Over dit rapport	8
2	Conclusies	9
3	Pijler 1 Het lerende individu, doelgroep onderwijs	15
3.1	Strategie pijler 1	15
3.2	Beleidsbeïnvloeding	15
3.3	Kennisverspreiding	16
3.4	Netwerken	17
3.5	Effecten	20
3.6	Leerpunten	21
4	Pijler 2 De lerende organisatie	23
4.1	Strategie Pijler 2	23
4.2	Rijksoverheid	23
4.3	Provincies	26
4.4	Waterschappen	28
5	Pijler 3 De lerende samenleving	29
5.1	Strategie van pijler 3	29
5.2	Initiëren activiteiten en aanbesteding projecten	30
5.3	Projecten in de provincies: inhoud	33
5.4	Betrokken partijen	36
5.5	Opbrengst en effecten	36
6	Kennismanagement	39
6.1	Activiteiten bij het kennismanagement	39
6.2	Internationaal	40
6.3	Opbrengsten, leerpunten	41
7	Aansturing en structuur van het programma	43
7.1	Aansturing: de stuurgroep	43
7.2	Aansturing: SenterNovem	44
7.3	Breedte van het begrip duurzaam en gevolgen voor de aansturing	45
7.4	Leerpunten	46
	BIJLAGE I Voorbeeldprojecten provincies	47

1 Inleiding

In dit hoofdstuk:

- Achtergrond van het LvDO programma
- Opzet van de evaluatie
- Leeswijzer

1.1 Achtergrond van het programma LvDO 2004-2007

Het programma *leren voor duurzame ontwikkeling* heeft de ondertitel meegekregen "van marge naar mainstream". In deze ondertitel dringt het besef door dat geleerd is van de voorafgaande programmaperiodes. In plaats van relatief losstaande activiteiten die zich in de marges van de samenleving voltrokken, heeft het programma de ambitie om duurzaamheid een criterium voor besluitvorming te maken in de "hoofdstroom van maatschappelijke activiteiten".

Het programma is een interdepartementaal initiatief en wordt ondersteund door een stuurgroep waarvan het voorzitterschap ressorteert onder de Minister van LNV, met leden vanuit de ministeries van AZ¹, BuZa/OS, OCW, EZ, V&W, en VROM en het IPO en de Unie van Waterschappen. Het programmamanagement berust bij SenterNovem.

Leidend principe van het programma is dat het *leren* voor duurzame ontwikkeling centraal moet staan. Individuen, overheden, maatschappelijke organisaties en bedrijven, dienen de competenties te ontwikkelen duurzaamheid mee te laten spelen in hun beslissingen. Bewustwording, kennis, feitelijke mogelijkheden tot besluitvorming en de daadwerkelijke moed om duurzaamheid een rol te laten spelen zijn kenmerken van het leerproces. Dit leren vindt plaats binnen het programma op allerlei niveaus: binnen specifieke projecten in bepaalde regio's, op scholen en opleidingen bij zowel docenten als leerlingen en bij overheden en bedrijven die duurzaamheid in praktijk brengen. Vanzelfsprekend is het programmamanagement LvDO ook een lerende organisatie met een kennisfunctie die zij distribueert via publicaties, de website, conferenties en persoonlijke contacten.

Het programma is in 2004 gestart, in 2005 op stoom gekomen en is in 2007 afgerond.² LvDO is de opvolger van het programma "Leren voor Duurzaamheid" (2000-2003), dat weer het vervolg is van de Extra Impuls NME (1996-1999). De eerste activiteiten dateren al van de periode daarvoor toen het onderwijsprogramma Natuur en Milieu Educatie (NME: 1992-1995) liep.

Het programma bestond in de periode 2004-2007 uit drie pijlers en een ondersteunend kennismanagement.

Pijler 1: lerende individuen

Binnen deze pijler wordt gefocust op het onderwijs. Activiteiten zijn gericht op de integratie van duurzame ontwikkeling in alle sectoren van het onderwijs in Nederland. De lange termijn doelstelling is dat scholieren en studenten in Nederland aan het einde van hun onderwijsloopbaan beschikken over competenties om

¹ Vanaf 2007 is ook het ministerie van Algemene Zaken toegetreden tot de stuurgroep.

² Een deel van de activiteiten van het programma loopt door in 2008.

beslissingen voor duurzame ontwikkeling te nemen. Deze pijler wordt centraal georganiseerd vanuit Senter Novem. Activiteiten vanuit de provincies (pijler 3) bevatten vaak ook activiteiten met onderwijsorganisaties.

Pijler 2: lerende organisaties.

In pijler 2 is de aandacht gericht op overheden. Doelstelling is dat in (majeure) besluitvormingstrajecten binnen de overheid een meer duurzame afweging wordt gemaakt. Leerdoelen zijn: integrale beleidsvorming en oriëntatie op de samenleving. Ook deze pijler wordt centraal georganiseerd. Departementen, waterschappen en provincies werken samen met het programmabureau om daarmee projecten te ontwikkelen.

Pijler 3: lerende samenleving.

De focus in pijler 3 ligt op maatschappelijke besluitvormingsprocessen. De lerende samenleving veronderstelt dat er diverse actoren betrokken zijn bij het leerproces. Het is dan ook belangrijk dat telkens de relevante maatschappelijke actoren van duurzame ontwikkeling aan het besluitvormingsproces deelnemen. De activiteiten in deze pijler worden vooral op *decentraal* niveau geregisseerd door de provincies. Een beperkt aantal activiteiten in deze pijler is, aansluitend op de provinciale programma's, centraal georganiseerd. Dit is met name het geval als er landelijke netwerken of actoren bij betrokken zijn.

Elke provincie heeft een regierol bij de uitvoering van pijler 3. Provincies hebben een Provinciaal Ambitie Statement PAS LvDO 2004 – 2007 opgesteld. Provincies leggen hierin eigen accenten die aansluiten bij de provinciale beleidsagenda. Het PAS dient volgens het uitvoeringskader LvDO toetsbaar en resultaatgericht aan te geven welke ambities worden nagestreefd in de planperiode.

Deelprogramma kennismanagement

Naast de pijlers heeft op centraal niveau het kennismanagement gefunctioneerd. Hoewel het de bedoeling is dat in iedere activiteit van het programma aandacht wordt besteed aan communicatie en kennismanagement, gaat het op centraal niveau om:

- Het versterken van de kennisinfrastructuur om ervoor te zorgen dat kennis van en ervaring met leerprocessen voor DO wordt ontwikkeld en verspreid.
- Het ontwikkelen van specifieke DO-competenties bij huidige en toekomstige professionals.

Het verankeren van de (kennis)resultaten van de LvDO activiteiten door leerervaringen uit de pijleractiviteiten op te tekenen en gericht te verspreiden.

Financiële input

In grote lijnen kunnen in het programma twee soorten contracten worden onderscheiden: centraal en decentraal programma.

Het contract voor de onderdelen van het *centrale programma* (de pijlers, het kennismanagement en het programmanagement, inclusief het programmabureau) betreft in de programmaperiode een bedrag van € 6.275.000. De verdeling over de verschillende onderdelen staat in overzicht 1.

Overzicht 1. Financiële verdeling Centraal programma

<i>programmaonderdeel</i>	<i>beschikbaar budget na reeallocaties* (euro's)</i>
Lerende individuen	746.760
Lerende Organisatie	2.161.000
Lerende samenleving	225.000
Kennismanagement	370.000
Programmamanagement	423.528
Totaal middelen	3.926.288
Totaal uren	2.348.712
Programma totaal	6.275.000

* Vanwege onderuitputting van middelen bij pijler 2 (lerende organisatie) zijn in de afgelopen jaren op twee momenten middelen herverdeeld over de overige programmaonderdelen.

In het *decentrale programma* gaat het om contracten met de provincies (PAS-sen). In totaal was de Rijksbijdrage € 8.800.000.

Naast de bijdrage vanuit de ministeries is er medefinanciering. De provincies staan gezamenlijk garant voor een bijdrage van in totaal 3 miljoen euro (jaarlijks € 750.000). De eigen bijdrage van projectpartners dient minimaal 10% (van de som van rijksgeld en provinciaal geld voor pijler 3) te bedragen (€ 295.000).

Uitvoeringsplan LvDO 2008-2011

In maart 2008 verscheen het Uitvoeringsplan van het Programma LvDO 2008-2011¹. Waar het programma LvDO 2004-2007 de ondertitel 'Van Marge naar Mainstream' droeg, heeft dit vervoliprogramma als ondertitel: 'Van Agenderen naar Doen', vanuit de gedachte dat het in deze fase gaat om het daadwerkelijk in beweging krijgen van veel mensen.

Het Uitvoeringsplan beschrijft inhoudelijk en financieel zowel een basisscenario als een meer ambitieus scenario. Vooralsnog wordt voor de uitvoering van het programma uitgegaan van het basisscenario.

1.2 Opzet van de evaluatie

Bij de start van het programma LvDO zijn afspraken gemaakt over de evaluatie. Voorafgaand aan een eindevaluatie heeft het programmabureau opdracht gegeven aan EIM voor de uitvoering van een tussenevaluatie voor de periode tot en met 2006².

In december 2007 is gestart met de uitvoering van de eindevaluatie. Bij de evaluatie staan de volgende aandachtspunten centraal:

¹ Uiteraard is dit uitvoeringsplan informatief geweest voor de evaluatie maar niet leidend; De evaluatie gaat immers over de periode tot en met 2007.

² "Goed op weg?" Tussenevaluatie leren voor duurzame ontwikkeling. EIM 2007

- Op hoofdlijnen beoordelen in hoeverre het programma erin slaagt zijn doelstellingen te realiseren.
- Inzicht in effectiviteit van de aanpak binnen het programma.
- Analyse van de programmaonderdelen op inhoud: welke bouwstenen of accenten zouden in een volgende programmaperiode benadrukt moeten worden?

In de eindevaluatie is voortgebouwd op de inzichten die de tussenevaluatie heeft opgeleverd. Maar het gaat verder. Waar in de tussenevaluatie een zeker accent lag op de uitvoering van het programma staat in de eindevaluatie de effectiviteit centraal. Daarnaast ligt ook de vraag naar de toekomst op tafel. Ervaringen bij LvDO dienen een betekenis te hebben voor de inrichting van het programma voor de periode 2008-2011.

De kern van de activiteiten in de evaluatie bestond uit: het actualiseren van het evaluatiekader, het bestuderen van documenten en het voeren van gesprekken bij de stakeholders van de drie pijlers, het programmamanagement en de stuurgroep. Concreet zijn gesprekken gevoerd met programmamanagement, coördinatoren van pijlers (inclusief kennismanagement en waterschappen), vertegenwoordigers van betrokken departementen (inclusief stuurgroepleden) en met betrokkenen bij uitvoering van activiteiten (de verschillende sectoren van het onderwijs, de LvDO-regisseurs en beleidsverantwoordelijken van de provincies). In totaal zijn bijna 30 (groeps-)gesprekken gevoerd.

In de rapportage over de tussenevaluatie is uitvoerig verslag gedaan van de activiteiten tot en met 2006 en is een doorkijk gegeven naar activiteiten en aanpak in het laatste jaar van het programma. Voor de eindevaluatie zijn gesprekken gevoerd in de periode januari – mei 2008. De geïnterviewden zowel op centraal niveau als binnen de pijlers zijn gevraagd een update te geven van de inspanningen in het laatste jaar van de programmaperiode 2004 - 2007. Daarnaast is in de gesprekken gefocust op wat men als de belangrijkste verworvenheden ziet van LvDO en wat de leerervaringen zijn. Dit laatste mede met als doel input te geven voor toekomstige activiteiten.

1.3 Over dit rapport

De conclusies over het programma presenteren we in het volgende hoofdstuk. Daarna zetten we in de hoofdstukken 3, 4 en 5 per pijler de ondernomen activiteiten op een rij met een accent op activiteiten uit 2007. Vervolgens is een apart hoofdstuk gewijd aan het kennismanagement. Tenslotte gaan we in hoofdstuk 6 in op de structuur van het programma.

2 Conclusies

Een breed begrip

In de tussenevaluatie hebben we het begrip duurzame ontwikkeling behandeld. Daarbij werd aangegeven dat het begrip breed is maar dat daar ook de kracht in zit. De daar gemaakte opmerkingen staan nog steeds overeind. Tegelijk is duidelijk dat het begrip in interpretatie en tastbaarheid versterkt is. In 2004 was het begrip nog erg vaag en weinig concreet en sterk geassocieerd werd met salamanders, lieveheersbeestjes, consuminderen en warme truiendagen. Nu is het een begrip geworden dat alom omarmd wordt en steeds herkenbaarder wordt voor organisaties uiteenlopend van milieubeweging tot bouwondernemingen. Dat neemt niet weg dat het voor velen nog steeds te breed is en, zoals een van de respondenten ook aangaf, "het is niet uit te leggen op een feestje".

Vooraf het gedachtegoed achter Cradle to cradle wordt, zoals blijkt uit de gesprekken, breed omarmd. Het geeft een basis om met respect voor de economie ook te werken met het milieu, en het legt het accent op de kern van duurzaamheid: zuinig en verstandig omgaan met grondstoffen en milieubelasting. Het gaat over handelend optreden en verstandig ontwerpen van productieprocessen. Het heeft eerder associaties met vooruitgang dan met warme truien.

In de theorie over de betekenis van people planet profit wordt een gelijkwaardig accent gelegd op de drie componenten van het begrip duurzaamheid. Dat zorgde er lange tijd voor dat de diversiteit van activiteiten en de vaagheid van het begrip voor veel verwarring zorgde. Door de invulling van cradle to cradle komt het allemaal meer in balans en is de planet veel meer het centrale doel waar alles om draait. De profit component is de randvoorwaarde en het technisch concept er achter en de people component geeft uitdrukking aan positief handelen (iets doen en niet iets laten). Dit is een belangrijke ontwikkeling die de afgelopen jaren tot stand is gekomen en waar het programma LvDO een belangrijke bijdrage aan heeft geleverd. Dit is absoluut mainstream zoals dat in het begin bedoeld is.

Het tij is gekeerd, maar de boot ligt nog aan de wal

In de tussenevaluatie hebben we geconstateerd dat in 2007 de omstandigheden waaronder LvDO functioneert sterk veranderd zijn. Duurzaamheid wordt door politici, captains of industry maar ook door de gewone burger belangrijk gevonden. Het is echter ook duidelijk dat het echte vervolg nog moet komen. Mensen, bedrijven en politici belijden duurzaamheid in hun statements en reclame uitingen maar de handelingen moeten nog volgen.

De basis voor de beleidswijziging is gelegd in het coalitieakkoord van het huidige kabinet. Meer recent maken de brief van minister Cramer (VROM) en van minister Koenders (OS) én de Verantwoordingsbrief van Minister-president Balkenende duidelijk dat DO als kernthema een serieuze plaats in gaat nemen in de beleids-cyclus. Maar veel impact voor het LvDO programma en de slagkracht die daar kan worden geleverd heeft dit alles nog niet gehad. Voor het programma 2008-2011 is het niet gelukt de grotere ambitie te vertalen in grotere financiële budgetten.

Belangrijke voorwaarden daarbij is om de LvDO stuurgroep te versterken en deze te koppelen aan de kabinetsbrede aanpak duurzame ontwikkeling.

Van marge naar mainstream: zijn we nu klaar of beginnen we pas?

Van belang is om te constateren dat de ambitie die achter het programma LvDO lag gehaald is. Duurzaamheid en leren daarvoor is geen gefragmenteerd randverschijnsel meer. Duurzame ontwikkeling staat op de agenda en lijkt daarmee onderdeel te zijn geworden van het handelen van politiek, bedrijf en burger. Het zijn echter wel verschillende agenda's en de interpretatie waar het over gaat, of zou moeten gaan, is vaak nog heel divers.

De vraag welke rol het programma LvDO daarin gespeeld heeft is niet te ontrafelen en in feite ook niet zo vreselijk interessant. Juist als het wat meer achter de schermen ontwikkeld is, is het tegelijk van groot belang én minder zichtbaar.

De vraag is veel wezenlijker welke betekenis deze constatering heeft voor de toekomst. Is daarmee de missie volbracht en mag je zonder bewust beleid verdere ontwikkelingen verwachten, of is nu de basis gelegd voor een verdere uitwerking. Partijen denken daar verschillend over. Er is besloten tot een nieuw programma 2008-2011, maar de intentie daartoe is al veel eerder tot stand gekomen. Er is wel een vrij algemeen gedeelde gedachte dat het LvDO programma een bijdrage levert aan het elkaar scherp houden op het punt van duurzaamheid bij overheid en maatschappelijke organisaties. Daarin functioneert LvDO toch als een soort permanent geweten. Naast deze 'gewetensfunctie' heeft LvDO ook een duidelijke inhoudelijke bijdrage geleverd.

Verantwoording verbetert maar inhoudelijke verdieping ontbreekt nog

In de tussenevaluatie is een conclusie geschreven over tellen en verantwoording. Daarin werd aangegeven dat daar wel een duidelijk verbeterpunt was in het programma. Voor delen van het programma is dat nog steeds het geval. Met name over de provincies (pijler 3) werd in de tussenrapportage kritiek geuit. Juist bij pijler 3 lagen toen nog flinke hiaten in de informatie overdracht over projecten, activiteiten en resultaten. Dat is op dit moment veel minder van toepassing. We constateren dat in het laatste jaar en in de aanloop naar de nieuwe activiteiten veel provincies meer hebben gedaan aan verantwoording en verslaglegging dan in de periode waarin de tussenrapportage werd opgesteld. Hun projecten zijn zichtbaarder geworden en het merendeel van de provincies heeft ook evaluaties opgesteld of laten opstellen waarin de eigen projecten ook naar opbrengsten en effecten worden bekeken.

Thema's die in provinciale projecten centraal staan als "water", "duurzaam bouwen", "bedrijventerreinen", "mobiliteit" zijn voor heel veel partijen van belang. LvDO doet er veel aan om de ervaringen van de ene provincie onder de aandacht te brengen bij de anderen. Daarin functioneert het programmamanagement als een wegwijzer of kennismakelaar en die functie wordt breed gewaardeerd. Wat veel minder gebeurt is dat die kennis wordt omgezet in instrumenten of themabijeenkomsten die partijen helpen en inspireren bij hun verdere activiteiten. De invulling die het LvDO daaraan geeft onder andere door de leertheaters wordt door provincies minder toepasbaar geacht.

Hier wreekt zich overigens wel de afstand tussen ambitie en investeringen. Het project en het programmamanagement in het bijzonder hebben een brede taak met veel ambitie. Tegelijk is de menskracht die daarvoor beschikbaar is beperkt. Als partijen echt investeringen willen doen in inhoudelijke verdieping en een betere en snellere kenniscirculatie zal daar fors op geïnvesteerd moeten worden. Dat laatste is vooralsnog niet erg zichtbaar.

Kennismanagement wordt beter

Kennis cumuleert en dat zie je ook in het LvDO programma. Er zijn in het afgelopen jaar steeds meer kennisproducten ontwikkeld en de site van het programmamangement wordt steeds beter. Dit wordt gezien en gewaardeerd. Tegelijk is er de kritiek dat het eigenlijk wat laat in het proces tot ontwikkeling is gekomen en enkele geïnterviewden geven aan wat afgeknapt te zijn op de informatie van de LvDO-site uit het verleden en daarom blijvend een negatieve houding te hebben.

Kritiek geven op dit punt is echter wel gemakkelijk. De site van het programma is nu ook veel rijker gevuld en je vindt nu moeiteloos provinciale projecten op willekeurige thema's als de mondiale dimensie of watermanagement. Naar onze interpretatie kun je dus wel degelijk op een eenvoudige manier kennis halen. De informatie is ook inhoudelijk toegespitst, compleet met contactinformatie van de projectleiders van de desbetreffende activiteiten. Kennelijk moet de boodschap nog wat beter verspreid worden dat dit allemaal vrij beschikbaar is. In de netwerken die het programma heeft in het onderwijs, bij de overheden, de provincies en bij maatschappelijke organisaties zou de kennisfunctie van de site actiever ingezet kunnen worden. Nieuwsgierigheid van betrokkenen kan op een dergelijke manier worden geprikkeld.

Verankering bij provincies

In de tussenevaluatie hebben wij kritische kanttekeningen geplaatst over de rol van provincies. Voor een deel zijn die achterhaald door de meest recente ontwikkelingen. Er is een aantal provincies waar de ontwikkeling van het begin af aan sterk is opgepakt: zowel in de lokale besluitvorming als in de activiteiten die door de provinciale regisseurs zijn geïnitieerd. Er zijn echter ook provincies waar de politieke context en de ambtelijke organisaties minder stimulerend waren en waar pas relatief laat gestart werd. Dit gegeven is onafwendbaar verbonden met de keuze voor de provincies als drager voor pijler 3. Je kunt niet aan de constatering voorbij gaan dat provincies geen opdrachtnemers zijn die uitvoeren wat door de landelijke stuurgroep wordt vast gesteld. In provincies worden eigen prioriteiten gesteld die soms de ontwikkeling van LvDO gunstig beïnvloeden maar soms ook niet.

Momenteel lijken alle provincies doordrongen van de noodzaak om actief mee te werken maar blijft natuurlijk de lokale context de kleur geven aan de activiteiten. De thema's die lokaal belangrijk gevonden worden zijn leidend voor het type projecten dat wordt uitgevoerd, en daar zie je duidelijke verschillen tussen de provincies. Dat komt enerzijds omdat provincies nu eenmaal van elkaar verschillen door ligging, bevolkingsdichtheid en economie maar ook door verschillen in politieke kleur.

Verankering bij departementen

De impact van LvDO bij de departementale organisaties van de ministeries is divers. In grote lijnen zijn er drie dimensies te onderscheiden in duurzame ontwikkeling bij de overheid: duurzame ontwikkeling in de departementale organisatie, de competenties van ambtenaren en duurzame ontwikkeling in besluitvormingsprocessen van de materie waar de desbetreffende minister verantwoordelijkheid voor draagt.

De trekkers van het programma zijn LNV, VROM en Buza. Zij leveren ook de grootste financiële bijdragen. Daar slaat het programma aan, en de ambtelijke top is overtuigd van de zin van een verankering van duurzaamheid in de arbeids-

organisatie. Dat uit zich in de manier waarop duurzame ontwikkeling een rol speelt in besluitvormingsprocessen, maar ook in de organisatie zelf. Concrete dingen als duurzaam inkopen (bijvoorbeeld ecologische producten in de kantine), oplettendheid met papier en duurzame mobiliteit van de staf zijn feitelijk al gemeengoed. Dat geldt ook voor de andere departementen, maar wat betreft de plaats van duurzame ontwikkeling in besluitvormingsprocessen lijken de verschillen tussen departementen groter. Bij sommige departementen is de inhoudelijke betrokkenheid vanzelfsprekend, bij anderen is dat minder het geval.

De mate waarin ambtenaren competenties hebben op het gebied van duurzame ontwikkeling en deze ook toepassen is moeilijk vast te stellen. We zien dat bepaalde departementen duurzame ontwikkeling ook verankeren in het HRM beleid in de zin dat men daar met de inkoop van scholing bewust rekening mee houdt. Het enthousiasme voor duurzame ontwikkeling is toegenomen. Tegelijkertijd is geconstateerd dat het vaak om medewerkers gaat die al met duurzaamheid of milieu bezig waren. Vaak geldt ook dat er zoveel gaande is, dat ambtenaren het gevoel hebben dit is het zoveelste onderwerp waar rekening mee gehouden moet worden.

Kijken we naar de beleidsthema's dan zien we dat afzonderlijke departementale medewerkers aangeven dat de financiële injecties die in het programma worden gegeven vanuit een specifiek departement ook voor dat departement zichtbare resultaten zou moeten opleveren. Er is echter geen verantwoording die apart gericht is op de mondiale dimensie (Buza) of watermanagement (V&W). Dat is voor de ambtenaren van dat departement lastig naar de interne achterban. In dit verband wordt wel gesproken over de verkokering van beleidsthema's. Tegelijk is het duidelijk dat het een integraal programma is en niet in de eerste plaats een programma dat een samenvoeging is van enkele departementale belangen en geldstromen. Zo is het niet en wordt het bijgevolg ook niet verantwoord.

De betrokkenheid van het ministerie van AZ, onder andere als gevolg van het speerpunt duurzaamheid in het kabinetsbeleid, ondersteunt het uitgangspunt van een integrale benadering. Die betrokkenheid kan gaan leiden tot het versterken van samenwerking en samenhang tussen departementen.

Verankering in het onderwijs

Pijler 1 heeft een strategie waarin voor de doelgroep onderwijs is gewerkt op drie niveaus: een beweging van bovenaf (beleidsmatig op het niveau van koepelorganisaties): beweging van onderop (gebruikersnetwerken per onderwijssector) en kennisontwikkeling en verspreiding. In de afgelopen jaren zijn binnen de pijler interessante stappen gezet. Door aan te sluiten bij intermediaire organisaties en ruimte te zoeken in bestaande beleidinstrumenten werd invulling gegeven aan de mainstream-uitgangspunten. De keuze voor deze strategie is bij de start van het programma bewust genomen. Dit is niet in de laatste plaats ingegeven door de financiële bijdrage van het ministerie van OCW, die minder was dan voorzien in de nota LvDO uit 2003. De inspanningen van intermediaire organisaties hebben onder meer geleid tot publicaties: Kernleerplan (SLO) en Domeinbeschrijving (Cito). Deze laatste publicaties is ook naar alle scholen in het primair onderwijs verstuurd. Aan een follow-up in de vorm van begeleiding van de producten wordt nog gewerkt. Met deze aanpak zijn weliswaar de juiste partners betrokken, maar is nog niet duidelijk wat de impact van de inspanningen gaat worden bij scholen en uitgevers. Voor een concrete stap naar implementatie in het onderwijs is die stap naar uitgevers wel essentieel. Tegelijk is bekend dat zij pas in beweging komen als wijziging van kerndoelen daar aanleiding toe geven of als scholen daar om vragen.

De totstandkoming van een portal bij Kennisnet¹ is een belangrijke voorwaarde voor het ontsluiten van informatie voor het onderwijsveld. Naast Kennisnet is nu ook informatie (voorbeelden) beschikbaar op de site www.onderwijsduurzaam.nl. De beschikbaarheid van informatie is voor het funderend onderwijs goed op orde. De toepassing van die kennis is echter aan de scholen zelf. De druk die door andere maatschappelijke thema's op het onderwijs wordt gezet, maar ook de toenemende aandacht voor kwalitatief sterk reken- en taal onderwijs hebben betekenis voor de verankering van duurzame ontwikkeling. Er is een verschil tussen hoe de hoeveelheid aan thema's wordt ervaren en de kansen die daarmee ontstaan. Duurzame ontwikkeling kan worden opgevat als het zoveelste onderwerp dat strijd om aandacht in het curriculum (naast ondernemerschap, veiligheid, obesitas, techniek). Scholen verliezen daardoor interesse voor het onderwerp. De kans ligt in de verbinding tussen thema's: samenwerken, argumenteren, afwegen, rekening houden met elkaar is niet uniek voor duurzame ontwikkeling, maar is ook van belang bij thema's als burgerschap, of meer in het algemeen de socialisatiefunctie van het onderwijs. Ook integratie van duurzaamheid in bestaande vakken biedt kansen: het gaat niet om extra inhoud maar een accent bij al bestaande vakinhoud.

Daarbij dient wel geleerd te worden van andere vernieuwingsoperaties (commissie Dijsselbloem) in het onderwijs, waarbij te vaak voorbij is gegaan aan de wensen van de onderwijsinstellingen zelf en te veel van boven af bepaalde innovaties zijn opgedrongen. Het aansluiten bij de vraag van scholen is randvoorwaardelijk aan een succesvolle innovatiestrategie, ook voor het onderwerp duurzaamheid.

Tot slot zijn er voor het onderwijs de netwerken, waarbij zoals eerder geconstateerd die voor het hoger onderwijs (DHO), goed en zelfstandig opereert. Die voor de Pabo's en het mbo-veld maken vorderingen, maar daar valt zeker nog winst te boeken. Het netwerk voor het primair en voortgezet onderwijs is niet van de grond gekomen. De twijfel over de geschiktheid van een netwerk in deze sectoren is wellicht terecht gezien de grote hoeveelheid thema's die op deze sectoren afkomen.

LvDO : Aansluiten, mee veren en ombuigen

Bij een evaluevaluatie van een 4-jarig project is de vraag gerechtvaardigd wat het heeft opgeleverd. De vorige evaluatie is de vraag gesteld of het programma goed op weg was. Daar waren we vrij stellig over pijler 1 (onderwijs) en pijler 2 (overheid) maar minder stellig over pijler 3 (provincies).

Zonder te stellen dat op alle drie de vlakken nu het optimale bereikt is komen wij nu tot de conclusie dat er veel bereikt is. De opbrengsten van projecten, nu zeker ook bij provincies, zijn goed omschreven en er zitten absoluut pareltjes tussen. Bij de overheid en in het onderwijs is veel bereikt. Daarbij zijn met de omwenteling die de film van Al Gore en het kabinetsbeleid duurzame ontwikkeling te weeg hebben gebracht, de condities ook verbeterd.

Bovendien is gekozen voor de mainstream en dat is gelukt. Duurzaamheid is geen marginaliteit maar zit in het centrum van het kabinetsbeleid en ook van het beleid van bedrijven. Daarbij is er wel het besef dat er ook weer een tijd zal komen waarin de ontwikkelingen een andere kant op gaan en de aandacht voor duurzaamheid weer verslapt. Dan blijft een programma als LvDO van grote waarde.

¹ www.duurzaamheid.kennisnet.nl

Nu de hoofdlijnen duidelijker worden moet het denken worden omgezet in handelingen. Het centrale uitgangspunt voor het programma is het *leren* voor duurzame ontwikkeling. Leren zonder toepassing blijft een theoretische exercitie. De kunst is nu de stap te zetten naar beïnvloeding van leer- en besluitvormingsprocessen en daarmee feitelijke beweging te krijgen (bijvoorbeeld in landelijke of provinciale beleidsinstrumenten of in onderwijsmethoden). Terugkijkend op de programmaperiode 2004-2007 is het duidelijk dat agendering is gelukt. Om te voorkomen dat de politieke of maatschappelijke aandacht verslapt, blijft het van belang dit project in de lucht te houden. Het kost geen moeite meer om partijen voor dit onderwerp aan tafel te krijgen. Het feitelijk organiseren van veranderingen is een volgende stap.

Met andere woorden aansluiten bij de mainstream is gelukt. Het programma moet zich in de toekomst blijven richten op het meeveren: partijen scherp houden door aan te sluiten bij de interesses en belangen van de organisaties waar je mee te maken hebt. Daarmee wordt de weg naar omhoog ingezet: het feitelijk realiseren van veranderingen.

3 Pijler 1 Het lerende individu, doelgroep onderwijs

In dit hoofdstuk:

- Strategie pijler 1
- Beleidsbeïnvloeding
- Kennisverspreiding
- Netwerken in het onderwijs
- De effecten van LvDO in het onderwijs
- De geleerde lessen

3.1 Strategie pijler 1

In het werkplan LvDO is de strategie voor de doelgroep onderwijs samengevat in het werken op drie niveaus:

- Een beweging van bovenaf: beleidsmatig op het niveau van koepelorganisaties
- Een beweging van onderop: gebruikersnetwerken voor duurzame ontwikkeling per onderwijssector
- Kennisontwikkeling en -verspreiding over duurzame ontwikkeling.

Geprobeerd is een borging van activiteiten te realiseren. Daarbij zijn criteria gehanteerd:

- Wordt aangesloten bij majeure besluitvormingsprocessen?
- Doen partijen mee die verantwoordelijk zijn voor het besluit?
- Hebben de resultaten een blijvende invloed, gaat het autonoom verder?

In grote lijnen zijn de activiteiten van pijler 1 te koppelen aan beleidsbeïnvloeding (beweging van bovenaf), stimuleren netwerken (beweging van onderop) en zorg dragen voor kennisverspreiding.

3.2 Beleidsbeïnvloeding

Kenmerk van de beleidsbeïnvloeding is dat er vanuit het LVDO programma indirect wordt aangestuurd. LVDO is aanjager, meedenker en ook medeorganisator maar kan geen directe invloed uitoefenen op de onderwijsorganisaties en hun beleid. Via de inschakeling van intermediaire organisaties zoals SLO en Cito zijn stappen gezet om duurzame ontwikkeling in het onderwijs (PO, VO) te verankeren. Deze organisaties hebben immers een centrale plaats in de ontwikkeling van kerndoelen, leerplannen, domeinbeschrijvingen en toetsing in het onderwijs. Via die weg is het mogelijk, zo is het uitgangspunt geweest, inhoudelijke verankering te realiseren van DO in het onderwijs.

In 2007 zijn, op basis van inspanningen uit eerdere jaren, publicaties van SLO en Cito op de markt gekomen. Het Kernleerplan funderend onderwijs 4 – 6 jaar 'Duurzame ontwikkeling is leren vooruitzien' van SLO is niet direct door het programma gefinancierd, conform de afspraken met OCW. De lijn liep via andere financieringsstromen van OCW¹. Wel was er vanuit het programma een directe fi-

¹ Hoofdlijnenbrief voor SLOA-financiering.

nanciering van de domeinbeschrijving van Cito 'Duurzame ontwikkeling voor de basisschool, Domeinbeschrijving en voorbeeldlessen'.

De domeinbeschrijving van Cito is aan alle scholen primair onderwijs gestuurd. Er is geprobeerd DO ook een plaats te geven in het leerlingvolgsysteem van Cito, maar vanwege de andere financieringssystematiek voor die activiteiten van Cito, is het niet mogelijk geweest een koppeling te maken. Cito houdt zich daarbij aan de afspraken die via de SLOA-financiering zijn geformuleerd.

Het kernleerplan van SLO is niet naar de scholen gestuurd. Dat is volgens SLO een bewuste keuze: scholen hebben begeleiding nodig bij de implementatie van dit materiaal, een houvast in de vorm van lessuggesties of scenario's waarmee het een plaats kan krijgen in het onderwijsaanbod.

De vervolgstappen van SLO voor de implementatie van DO in het onderwijs zijn divers. Zo wordt er, met financiering vanuit het ministerie van OCW¹, een analyse gemaakt van bestaande leermiddelen op het 'DO-gehalte'. Ook is het de bedoeling in de nabije toekomst contacten te leggen met educatieve uitgevers: zij kunnen het ontwikkelwerk gebruiken en toepassen (of onderdelen integreren) in bestaande methodes. Methoden worden echter niet jaarlijks herzien, dat is een langzaam proces. Bovendien stellen uitgevers alleen hun methoden bij als zij daar de noodzaak van zien. Tot slot speelt uiteraard ook een economisch argument: bijstellen gebeurt pas als uitgevers de inschatting maken dat het goed verkoopt.

Verder wordt samen met groepen van circa 5 scholen gewerkt aan de toepassing van het kernleerplan. Het is belangrijk eerst een voorbeeld te maken en van daaruit is het mogelijk aan verdere verspreiding te doen.

Uitgangspunt is dat DO geen apart vak is maar een aspect dat geplaatst kan worden in andere leergebieden. Daarmee maak je het ook minder beladen, want in het onderwijs wordt voor heel veel thema's aandacht gevraagd. "DO is één van de thema's die strijden om een plaats in het leerplan", zo stelt één van de geïnterviewden. Mediawijsheid, ondernemerschap, vergroten financieel inzicht zijn voorbeelden die recent de revue zijn gepasseerd. In de huidige beleidscontext staan taal en rekenen centraal. Daarnaast wordt ook veel aandacht besteed aan geschiedenis (de canon), burgerschap en techniek. De tijd binnen een onderwijssetting is beperkt. Daar komt volgens sommigen uit het onderwijs bij dat duurzame ontwikkeling niet echt leeft op scholen. "Zolang DO niet een wettelijke basis heeft, is het beter een geleidelijke aanpak te kiezen waarbij het wordt geïntegreerd in andere leergebieden." In dat kader zou het volgens één van de geïnterviewden passen voor duurzame ontwikkeling een haalbaarheidsanalyse uit te voeren: kijk naar waar behoefte aan is in het onderwijs en probeer de toepassing van nieuwe producten of methoden te begeleiden.

3.3 Kennisverspreiding

De ondersteuning bij het opzetten van websites is een belangrijk stap geweest bij de verspreiding van kennis. In de programmaperiode zijn twee sites opgezet: – www.duurzaamheid.kennisnet.nl: informatie voor PO, VO en MBO voor zowel leerlingen/studenten als docenten;

¹ Eveneens via de SLOA-financiering.

- www.onderwijsduurzaam.nl: informatie over bestaande lespakketten, onderwijsmaterialen e.d. voor alle sectoren van het onderwijs.

De architectuur van de sites is via andere bronnen gefinancierd (o.a. Directie Kennis LNV), de bijdrage van het programma LvDO betreft het inhoudelijke deel. De totstandkoming en de invulling van de sites wordt door de pijlercoördinatoren als een belangrijke verdienste van LvDO gezien. Wel lijken de bezoekersaantallen eind 2007 voor beide sites nog wat tegen te vallen.

De aandacht voor de film *An inconvenient truth* heeft in 2007 nog tot een extra activiteit voor het onderwijs geleid. Vanaf de zomer van 2007 kon een webquest 'Een ongemakkelijke waarheid' in combinatie met de film van Al Gore worden besteld. De webquest is bedoeld voor leerlingen van de bovenbouw van het voortgezet onderwijs en van het MBO. In totaal zijn 1200 pakketten aangevraagd en de mogelijkheid een eigen film in te sturen, heeft een nominatie voor 25 films opgeleverd (op een totaal van 120 inzendingen). Uit een korte enquête (november 2007) blijkt onder meer dat de gebruikers van de webquest (docenten) positief zijn over het materiaal. De bronnen worden waardevol gevonden al vindt een enkeling de invalshoek te eenzijdig.

In 2007 is ook contact voor het programma *Globe* tot stand gekomen, waar LNV, VROM en V&W in dit internationale op en ICT gebaseerde programma extra steun hebben toegezegd in de periode 2007-2011.

3.4 Netwerken

Pijler 1 van LvDO heeft ondersteuning geboden bij de opzet en het onderhouden van netwerken voor onderwijssectoren. De netwerken zijn:

- duurzaam hoger onderwijs (DHO)
- duurzame Pabo
- duurzaam MBO

Het is in de programmaperiode niet gelukt een centraal netwerk op te zetten voor het primair en voortgezet onderwijs. Er zijn (zowel bij de pijlercoördinatoren als bij SLO) twijfels over de mogelijkheden voor het opzetten van een netwerk over duurzame ontwikkeling voor deze onderwijssectoren. Het past minder in de werkwijze van scholen in het primair en voortgezet onderwijs. Wel is in het kader van sommige projecten (bijvoorbeeld "scholen over duurzaamheid") een grote groep scholen actief.

DHO bestond al voor de start van het programma LvDO en heeft eind 2007 15 medewerkers en zo'n 1500 leden. Dit zijn vooral docenten van hogescholen en universiteiten. De financiering van DHO loopt via het ministerie van VROM. Deze situatie zal in de toekomst veranderen.¹

SenterNovem heeft in de beginfase van LvDO het DHO-netwerk betrokken bij het programma. Doordat de financiering niet vanuit het programma loopt, zijn niet alle activiteiten van DHO direct te koppelen aan de inspanningen binnen het programma. Activiteiten die in 2007 met betrokkenheid van LvDO in 'DHO-verband' zijn ondernomen zijn: de ontwikkeling van doorgaande leerlijn "Water" voor pri-

¹ De subsidie door VROM werd al afgebouwd en voor een deel zal het budget voor DHO door LvDO (programma 2008 – 2011) worden opgebracht. Ook individuele instellingen leveren (door opdrachtverstrekking) een financiële bijdrage.

mair onderwijs tot hoger onderwijs (in samenwerking met provincie Friesland en ministerie van Verkeer en Waterstaat): via LvDO hebben circa 60 studenten mee kunnen doen aan workshops tijdens een congres over cradle to cradle in Maastricht: de publicatie 'Balanceer mee', een boekje met praktijkvoorbeelden en verwijzingen naar websites, en een integrale conferentie en diaprojectie over duurzame ontwikkeling in het hoger onderwijs.

Naast deze activiteiten uit 2007 zijn andere, eerder gestarte initiatieven met succes voortgezet. Zo wordt de website van DHO (inclusief die van Duurzame Pabo) steeds meer bezocht (juni 2007 ca 5400 unieke bezoekers). Ook het geven van ondersteuning aan instellingen bij de organisatorische of onderwijsinhoudelijke implementatie van DO is voor DHO een belangrijke activiteit. Dit laatste is in sommige gevallen gekoppeld aan de toekenning van keurmerken door de Keurmerk commissie van DHO of aan het kwaliteitskenmerk dat op aanvraag door de NVAO meegenomen kan worden in de accreditatie van de instelling.¹ Bij de toekenning van keurmerken wordt gebruik gemaakt van het meetinstrument AISHE. AISHE is gebaseerd op het EFQM (European Foundation for Quality Management) model voor kwaliteitszorg, waarin het cyclische proces van onderwijs ontwikkelen, onderwijs geven en evalueren centraal staat. Een AISHE audit op een hogeschool of universiteit is een (zelf)evaluatie uitgevoerd door medewerkers, management en studenten van de opleidingen, begeleid door een AISHE auditor. Een AISHE audit resulteert in een beleidsplan voor een opleiding om duurzame ontwikkeling te implementeren.

Binnen DHO is er nu een Raad van Advies waarin onder andere Ruud Lubbers en de voorzitters van de HBO raad en de VSNU zitting hebben.

Duurzame Pabo, een initiatief van het programma LvDO, heeft op een totaal van 38 pabo's iets meer dan 20 pabo's die actief zijn. Dat betekent niet dat deze allen te kwalificeren zijn als 'duurzame pabo', het gaat in totaal om ongeveer 130 docenten die actief zijn in het netwerk. Veel blijkt afhankelijk te zijn van de inzet van individuele docenten. Hier ligt dan ook een taak voor de Raad van Advies die in december 2007 is opgericht. De Raad bestaat uit vier directeuren van Pabo's en het is hun taak collega managers te stimuleren meer aandacht te besteden aan duurzaamheid in het onderwijs.

Via Duurzame pabo zijn in 2007 verschillende activiteiten opgezet. De landelijke netwerkdag in december 2007 voor docenten en studenten van pabo's en leraren uit het basisonderwijs heeft met een kleine honderd deelnemers een goede opkomst gehad. Verder zijn in 2007 drie zogenoemde regionale kennisateliers georganiseerd (Ipabo, Amsterdam, HAN, Arnhem en Edith Stein, Twente). Doel was ervaringen uit te wisselen en op zoek te gaan naar regionale samenwerking. Op veel Pabo's zijn wel duurzame initiatieven te vinden (bijvoorbeeld de samenwerking met NME-centra, COS e.d.). Ook zijn er goede voorbeelden bij pabo's waar studenten tijdens hun stages buitenschoolse omgevingslessen geven over het thema duurzaamheid. Het zou goed zijn als meer van dit soort stages gegeven zouden worden. In 2008 wordt verder gewerkt aan het bij elkaar brengen van scholen die dergelijke initiatieven willen nemen en stagiaires die dit willen oppakken (matchen van vraag en aanbod).

Naast het onderhouden van de website en de hiervoor genoemde initiatieven, zijn er ontwikkelingen die niet direct in het oog springen, maar die wel van belang zijn voor de verankering van DO in het aanbod van de pabo's. Zo wordt er

¹ Zie ook: Goed op weg, Tussenevaluatie, 2007 p. 15

gewerkt aan het ontsluiten van bestaande materialen over duurzaamheid. Hoe kun je dat inzetten in de praktijk, bijvoorbeeld voor studenten die stage lopen? Activiteiten kunnen in projectvorm aangeboden worden of als onderdeel van andere vakken, waarbij het niet zozeer gaat om de beste manier om duurzame ontwikkeling onder de aandacht te brengen, maar om het aanreiken van suggesties. Scholen beslissen uiteindelijk zelf wat en vooral hoe ze onderwerpen aanbieden.

Duurzaam MBO heeft ongeveer 200 leden. Als ondersteuning van de activiteiten functioneert een stuurgroep en een Raad van Advies. De stuurgroep heeft een inhoudelijke adviesfunctie en bestaat uit duurzaamheidscoördinatoren van ROC's en AOC's, Vapro en personen uit de hoek van duurzaam ondernemen. De Raad van Advies wordt gevormd door collegevoorzitters. Er is, met het oog op verankering, in 2007 geprobeerd aan te haken bij de mbo raad. De collegevoorzitters hebben dat tegengehouden: "DMBO is een dynamische kenniskring en aanhaken bij de mbo raad zou het geheel te bureaucratisch maken".

Naast de website van DMBO (ongeveer 3000 bezoekers per maand), zijn verschillende studiedagen georganiseerd. Sommige dagen staan in het teken van een specifiek thema, zoals de bijeenkomst in het voorjaar van 2008 waar, samen met Jong Ondernemen, de prijzen voor beste duurzame minionderneming van studenten in het mbo en hbo worden uitgereikt. Op andere dagen worden workshops georganiseerd voor de verschillende sectoren van het mbo (gezondheidszorg/welzijn, techniek, groen en economie).

Belangrijk bij activiteiten in het mbo is zoveel mogelijk beeldverhalen te maken. Met richtinggevende vragen worden deelnemers gestimuleerd aan de slag te gaan en daarbij duurzame afwegingen te maken. Het gebruik van websites is bij het competentiegerichte leren in het mbo essentieel. Theorie overdragen via studieboeken voldoet vaak niet: boeken verouderen snel en het spreekt de deelnemers niet aan. Uiteraard is het ook belangrijk als docenten enthousiasme over kunnen dragen.

In het algemeen is het lastig om DO goed neer te zetten in het mbo. Of een deelnemer competent is op het gebied van duurzaamheid (of ze competent handelen) is afhankelijk van de beroepscontext en moeilijk eenduidig aan te tonen¹. Deelnemers worden voorbereid op zelfstandig nadenken en afwegingen maken met het idee dat ze daardoor anders gaan handelen.

Werkgroep onderwijs

Ten behoeve van afstemming van activiteiten voor deze pijler heeft in de eerste jaren van het programma een werkgroep gefunctioneerd. Naast de pijlercoördinatoren namen betrokkenen van intermediaire organisaties en netwerken deel aan de werkgroep.

In 2007 heeft de werkgroep onderwijs nauwelijks gefunctioneerd. Op verzoek van de leden zelf werd concrete samenwerking gezocht en werd de leerlijn "water"ontwikkeld. Doel van de werkgroep was activiteiten voor pijler 1 af te stemmen en lacunes in het aanbod en de activiteiten op te sporen. Geïnterviewden zijn van mening dat het goed zou zijn de werkgroep nieuw leven in te blazen. Op die manier creëer je mogelijkheden voor samenwerking en afstemming tussen de verschillende onderwijssectoren.

¹ Duurzaam is voor iemand die een opleiding voor de procesindustrie volgt een heel ander begrip dan voor iemand in een commerciële of verzorgende opleiding.

3.5 Effecten

Meer geïnterviewden uit het onderwijs geven aan dat er wat beïnvloeding van onderwijsinhoud in het primair en voortgezet onderwijs betreft belangrijke stappen zijn gezet. "Er is de afgelopen jaren een slag gemaakt. Werd bijvoorbeeld vijf jaar geleden aandacht besteed aan kennis over DO (koop eco producten, de planetkant), nu gaat het om een integrale visie, welke competenties heb je nodig om afwegingen te maken, welke verschillende standpunten zijn er."

De keuze voor beleidsbeïnvloeding wordt door betrokkenen positief gewaardeerd. Maar sommigen stellen "dat we nog ver weg zijn van een structurele plaats in het onderwijs". Naarmate de politiek hier steviger eisen zou gaan stellen door duurzame ontwikkeling expliciet een plaats te geven in kerndoelen, zal het meer aandacht krijgen. Al met al is nu het moment om ontwikkelde producten om te zetten naar concreet materiaal voor scholen. Op websites wordt al het nodige aangeboden, maar de meest voor de hand liggende aanpak is dit samen met scholen en met de makers van onderwijsmethoden te doen.

De geïnterviewden van de netwerken hebben uiteenlopende opvattingen over het effect van LvDO binnen de verschillende onderwijssectoren. DHO maakt zich in de aansturing van duurzame ontwikkeling sterk voor interdisciplinair en intercultureel werken. De afgelopen jaren is er meer belangstelling voor DO gekomen, zeker ook als gevolg van het verschijnen van de film "An inconvenient truth" van Al Gore. DO is een begrip dat herkend wordt in het hoger onderwijs. Of zoals één van de geïnterviewden zegt: "We voeren geen discussie meer over de definitie, dat speelt niet meer. We passen ons aan degene die tegenover zit aan. Wij hebben het uitgangspunt van een integrale en interculturele aanpak. Als een studierichting één of enkele onderdelen willen benadrukken, dan kan dat. Waar we voor staan is het onderwerp niet te isoleren. Het zou een slechte zaak zijn als er een mogelijkheid zou worden gecreëerd om drs. DO te worden. Het gaat juist om de samenhang en de samenwerking tussen disciplines."

Dat die benadering niet voor het gehele hoger onderwijs gemeengoed is, is ook duidelijk: "binnen het hoger onderwijs geldt dat onderwijsdirecteuren geneigd zijn de eigen discipline het meest belangrijk te vinden". Zo valt het niet mee in een rechtenstudie aandacht te krijgen voor DO. "Je breekt in op de bestaande traditie en stelt aan de orde wat je aan basiskennis moet doen en welke ruimte er is voor andere competenties."

Met het meetinstrument AISHE is DHO volgens geïnterviewden er in geslaagd van marge naar mainstream te komen. Het is het eerste kwaliteitskenmerk waarop het hoger onderwijs zich kan profileren. Het is daarbij wel van belang dat betrokkenen zich realiseren dat het gaat om een hulpmiddel. De essentie is dat mensen gezamenlijk nadenken over dit thema.

De geïnterviewde van Duurzame Pabo is gematigd positief over de impact van het programma LvDO. Die waardering is niet gekleurd door de activiteiten binnen het programma en de aansturing door SenterNovem ("dat loopt prima"), maar wordt ingegeven door de bereikte resultaten van het netwerk: "er gebeurt wel wat, maar het is nog niet veel. We zijn al lang blij dat we mensen in beweging kunnen krijgen." Ook de website zou beter kunnen: "de site bestaat, het functioneert, maar we werken nog aan een betere afstemming met Kennisnet". Een en ander heeft te maken met de beperkte capaciteit: "er is niemand die hier veel tijd in kan stoppen".

Bij DMBO wordt opgemerkt dat DO steeds meer gaat leven in het mbo-veld: "er komt wat beweging in, ook in sectoren waar dat eerder niet lukte zoals economie (communicatie) en gezondheidszorg." In contacten met de kenniscentra voor het beroepsonderwijs blijkt echter dat ze niet staan te dringen om DO een plaats te geven. Er zijn wel enkele aanwijzingen dat DO ook bij deze centra meer gaat leven, maar dan vooral bij die sectoren (processtechniek en bouw) waar al eerder betrokkenheid was.

3.6 Leerpunten

Voordat we leerervaringen van de verschillende betrokkenen op een rij zetten, eerst een algemene opmerking over de beschikbare financiële middelen. In de oorspronkelijke Nota LvDO staat als voorstel voor de bijdrage van OCW een bedrag van jaarlijks € 500.000, over de totale programmaperiode dus een bedrag van € 2.000.000. OCW heeft er echter voor gekozen, zoals ook al in de tussenevaluatie is aangegeven, de financiering via de SLOA-middelen toe te wijzen.¹ Enkele geïnterviewden stellen dat de gekozen strategie bij de uitvoering van onderwijsactiviteiten voor een belangrijk deel zijn gestuurd door de beperkte beschikbare financiële middelen. Hoewel de gekozen aanpak van beleidsbeïnvloeding én van beïnvloeding van leerprocessen vruchten heeft afgeworpen, hebben de financiële randvoorwaarden de oorspronkelijke ambities ingeperkt. De rol van het programmabureau wordt gegeven de beperkte financiële middelen als positief en constructief gezien. Uiteindelijk zijn het echter wel de onderwijsinstellingen zelf (docenten, leerlingen/studenten, schoolleiders) die hier in keuzes maken.

In een aantal gesprekken zijn specifieke leerpunten genoemd. Het netwerk DHO stelt dat het goed is om samen te werken met studentenorganisaties waardoor zoveel mogelijk jonge mensen aangetrokken worden, zij voelen goed aan waar het om gaat bij leren voor duurzame ontwikkeling. Het streven is er voor te zorgen dat studenten weten wat DO is, dat DO wordt geïntegreerd in de eigen discipline en dat studenten kunnen samenwerken met andere disciplines, culturen. Als dat lukt dan is te zien dat studenten sterk gemotiveerd raken. Een ander leerpunt heeft te maken met contacten met maatschappelijke organisaties en het bedrijfsleven. Wellicht had DHO/LvDO al eerder contacten kunnen leggen met het bedrijfsleven. Er wordt nu samengewerkt (of samenwerking gezocht) met andere grote organisaties/bedrijven (ABN/AMRO, Malmberg, Unilever, Philips). Zij kloppen ook zelf aan bij DHO: bedrijven willen mensen die toegerust zijn voor de toekomst, die problemen van de toekomst aan kunnen pakken.

Bij duurzame Pabo en DMBO komt het belang van (regionale) samenwerking naar voren "samenwerking zoeken tussen pabo's onderling, maar ook met andere scholen en onderwijsinstellingen is belangrijk". In het algemeen (en zeker voor primair en voortgezet onderwijs) geldt dat *leren* voor duurzame ontwikkeling niet iets nieuws is. Vrijwel alle respondenten in het onderwijs geven aan dat het integreren van DO in andere leergebieden en disciplines cruciaal is. Zowel vanwege inhoudelijke redenen, maar zeker ook om partijen te doordringen van dat het

¹ Op deze manier is het SLO gevraagd projectvoorstellen in te dienen op het terrein van leren voor duurzame ontwikkeling en zijn ook middelen geïnvesteerd in aanpalende relevante onderwijsontwikkelingen zoals webquest duurzame ontwikkeling en natuuronderwijs.

niet "iets extra's, iets nieuws" is. Als DO te veel als een nieuwe activiteit wordt gepositioneerd, zo is de mening, loop je het risico dat onderwijzers afhaken, want "ze moeten al zo veel".

4 Pijler 2 De lerende organisatie

In dit hoofdstuk

- Strategie pijler 2
- Leren voor duurzame ontwikkeling bij de rijksoverheid
- Leren voor duurzame ontwikkeling bij de provinciale organisaties
- Leren voor duurzame ontwikkeling bij de waterschappen

4.1 Strategie Pijler 2

In pijler 2 worden ministeries, provincies en waterschappen gestimuleerd werk te maken van het integreren van duurzaamheid in besluitvorming. Dat gebeurt via de lijnen: duurzame basis (ontwikkelen van kennis), duurzaam afwegen (ontwikkelen van competenties) en duurzaam veranderen (continuïteit in opgedane kennis en vaardigheden in beleidsontwikkeling en -uitvoering). Criteria die bij de activiteiten worden gehanteerd, zijn:

- Wordt aangesloten bij actuele beleidsdossiers of majeure inhoudelijke trajecten?
- Welke interne partijen doen mee ((top-)management, de lijn, HRM, communicatie, externe partijen)?
- Wordt gericht gewerkt aan een blijvende verandering in de organisatie van het ministerie, de provincie of het waterschap?

De activiteiten in pijler 2 zijn in te delen naar doelgroepen: overheden, provincies en waterschappen.

4.2 Rijksoverheid

In de loop van de programmaperiode zijn bij de departementen via SenterNovem veel contacten opgebouwd. Er is bij een aantal departementen enthousiasme voor duurzame ontwikkeling ontstaan. Tegelijkertijd wordt in de gesprekken geconstateerd dat de ambtenaren die bij de LvDO-activiteiten zijn betrokken voor een belangrijk deel al met duurzaamheid of milieu bezig waren. Dat is ook logisch omdat je met deze mensen en netwerken begint om dat vervolgens over anderen in de organisaties uit te breiden. Duurzaamheid is een centraal politiek aandachtspunt voor besluitvorming op dossiers van Verkeer en Waterstaat en VROM. Er zijn verschillen tussen departementen in de mate waarin duurzaamheid een plaats heeft in de beleidsontwikkeling: voor sommige departementen is, volgens de stuurgroepleden, de betrokkenheid bij duurzame onderwerpen in de beleidscyclus (van in ieder geval een aantal directies) vanzelfsprekend of op z'n minst prominent aanwezig (VROM, LNV) Bij anderen zit het in delen van het beleid (V&W, EZ, OCW), maar zijn andere begrippen in gebruik of is toch nog wel een kwestie van "aandacht afdwingen".

Duurzaamheid is ook een gekend principe in de bedrijfsvoering van de afzonderlijke departementen. Dat wordt gezien als een onafhankelijke ontwikkeling die

overigens wel versterkt wordt door de ontwikkelingen bij het programma¹. Dat geldt zeker voor aspecten als inkoop, catering en transport. Voor het HRM beleid is dat echter anders. Daar heeft juist met het oog op opleidingen en trainingen van ambtenaren een omslag plaats gevonden, met meer aandacht voor duurzaamheid in de inkoop.

De verwachtingen en wensen ten aanzien van het programma zijn eveneens heel verschillend. De meeste geïnterviewden zien de ministeries van LNV en van VROM als trekkers (dat uit zich ook in de beschikbaar gestelde budgetten), maar evenzeer vinden dat OCW als trekker ontbreekt of zelfs het departement is dat als het om *leren* voor DO gaat het voortouw zou moeten nemen.² Sommigen hebben begrip voor het feit dat onderwijs (OCW of scholen) keuzes moeten maken, gezien de grote hoeveelheid onderwerpen die op het onderwijs af komen. Eén van de geïnterviewden zegt hier over: "De hoeveelheid maatschappelijke eisen die aan het onderwijs worden gesteld, worden door politici en ambtenaren onvoldoende gekanaliseerd. ...Er is bij dit departement een soort allergie ontstaan voor beleidswensen, ook als die eisen logisch en terecht zijn."

Hoewel samenwerking tussen verschillende departementen bij duurzame ontwikkeling door iedereen belangrijk wordt gevonden, is de verkokering van beleidsthema's (zowel tussen departementen als binnen departementen) en de daarbij horende financiering een obstakel in een gezamenlijke aanpak. Dat leidt er toe dat sommige stuurgroepleden zich expliciet afvragen: "Wat kan ik kwijt aan mijn collega's en wat zit er in voor de achterban van mijn departement". Als de ondersteuning door het programma niet direct daar op inspeelt dan is de reactie van één van de leden van de stuurgroep "... dan gaan we over tot de orde van de dag, want er ligt hier genoeg ander werk".

Ook kan een andere benadering van duurzaamheid de nodige weerstand tot gevolg hebben binnen de departementen: "Wij zijn praktische doeners, als in een presentatie over het programma niet de koppeling wordt gelegd met onze activiteiten en LvDO in algemene zin wordt besproken, dan vinden onze ambtenaren dat vaag."

Een ander departement zoekt de weerstand bij collega's in het begrip 'duurzame ontwikkeling' zelf: "Duurzame ontwikkeling is te vaag, te breed. Op academisch niveau kun je er wat mee, maar verder kun je je er niet mee profileren." Dat wordt heel anders gezien voor een begrip als *cradle to cradle* (afval=voedsel)³ Dat concept noemt één van de departementen expliciet als een succesvolle benadering: "Cradle to cradle is handelend: van ontwerp, materiaalkeuze tot productie, het kan op ieder project worden toegepast." De presentatie van de pijlercoördinator op het betreffende departement is "ingeslagen als een bom, het is ondernemend en concreet". De inspanningen van het programmabureau rondom het concept *cradle to cradle* hebben zo tot een versnelling geleid binnen het departement.

¹ Zoals ook te zien is in spoor 2 van de kabinetsbrede aanpak duurzame ontwikkeling van mei 2008.

² Zoals eerder is opgemerkt, is er vanuit de kant van OCW sprake van indirecte financiering.

³ Een geheel andere benadering van Braungart en McDonough. Zij bepleiten volledig nieuwe uitgangspunten voor het ontwerpen en ontwikkelen van producten op basis van veilig en volledig herbruikbare grondstoffen. Zo kan afval voedsel worden in een oneindige kringloop.

Hoewel ieder departement in de laatste jaren doordrongen is geraakt van het belang van duurzame ontwikkeling, ligt in 2007 onvoorwaardelijke samenwerking tussen verschillende disciplines nog niet direct voor de hand. Eén van de leden van de stuurgroep zegt hier over: "Het grootste probleem van de overheid, is de overheid zelf: de sectorale afrekenbaarheid, de verkokering, je gaat er over of niet".

Omslag bij Rijksoverheid?

In de tussenevaluatie is het belang geconstateerd van een interdepartementale aanpak voor duurzame ontwikkeling, waarbij integratie en het doorbreken van sectoren centraal staan. In 2007 zijn er ontwikkelingen geweest waardoor belangrijke stappen konden worden gezet om DO sterker te positioneren en samenhang en samenwerking tussen verschillende beleidsterreinen te versterken. De wijziging van de koers in 2007 komt door de veranderende tijdsgeschiedenis waarin de film van Al Gore "An inconvenient truth" zeker als versneller heeft gediend, maar ook door al eerder ingezette politieke besluiten over het versterken van de aandacht voor DO in beleid. De basis daarvoor is gelegd in het coalitieakkoord van het huidige kabinet en in 2007 heeft dit voor LvDO onder meer invulling gekregen door het toetreden van het ministerie van AZ tot de stuurgroep LvDO. Meer recent maken de brief van minister Cramer (VROM) en van minister Koenders (OS) én de Verantwoordingsbrief van Minister-president Balkenende duidelijk dat DO als kernthema een serieuze plaats in gaat nemen in de beleidscyclus.¹

De betrokkenheid van het ministerie van AZ bij het programma heeft in 2007 tot belangrijke wijzigingen geleid in de samenwerking en afstemming tussen departementen. Zo is het overleg van DO-coördinatoren van departementen opgeheven ten gunste van een projectteam dat, zoals één van de geïnterviewden het zegt: "versterking van de samenwerking en samenhang tussen departementen als belangrijke aandachtspunten heeft, zonder eigen belangen vanuit de verschillende beleidsterreinen". Het projectteam bestaat uit vertegenwoordigers van de ministeries van VROM, LNV, BuZA, EZ én LvDO (de zogenoemde KADO-groep; kabinetsbrede aanpak duurzame ontwikkeling). Dit team, buigt zich over de vraag: hoe kunnen we zorgen dat DO steviger in het kabinetsbeleid komt? Met de genoemde brieven van dit kabinet (Verantwoordingsbrief en Kabinetsbrede aanpak DO) lijken forse stappen te zijn gezet in de beleidsaandacht voor duurzame ontwikkeling. SenterNovem heeft door haar adviezen richting gegeven aan deze brieven. De pijlercoördinator heeft een belangrijke, inhoudelijk ondersteunende bijdrage kunnen leveren. Aldus is duurzame ontwikkeling, in ieder geval op papier, mainstream geworden. Eén van de meest in het oogspringende inspanningen is de organisatie van een 'Catshuissessie' over duurzame ontwikkeling geweest in november 2007. Deze sessies worden door AZ georganiseerd. De ministerraad heeft in die sessie informeel gesproken over DO. Bij de discussie is de presentatie van Bakker van TNT erg belangrijk geweest. Zijn uitgangspunt is dat er vanuit het kabinet voorbeelden gegeven moeten worden op het gebied van duurzame ontwikkeling, waarin leiderschap wordt getoond en waarin wordt uitgegaan van het individu.

In samenwerking met de ABD is een 'U-proces' georganiseerd in het kader van de 'Week van de dialoog' (oktober 2007). Dit heeft geleid tot een netwerk van

¹ Verantwoordingsbrief 2007, Ministerie van AZ 21 mei 2008. Kabinetsbrede aanpak duurzame ontwikkeling, Ministerie van VROM, 2008.

facilitatoren die professioneel werken aan begeleiding van het U-proces rond complexe (duurzaamheids)thema's. De ABD heeft LvDO gevraagd de begeleiding van dit netwerk op zich te nemen. LvDO en ABD werken hier verder samen.

Verder is pijler 2 inhoudelijk betrokken geweest bij de tweede documentaire van de VPRO over *cradle to cradle*. Deze documentaire waaraan, door tussenkomst van de pijlercoördinator, minister Cramer deelneemt, is onder meer vertoond op het congres over *cradle to cradle* in december 2007 in Maastricht.

De activiteiten van de coördinator voor pijler 2 ten behoeve van de departementen zijn in 2007 vooral uitgevoerd ter inhoudelijke ondersteuning van AZ. Daarnaast zijn er vanuit SenterNovem ook activiteiten uitgevoerd voor individuele departementen. Voorbeelden daarvan zijn workshops of presentatie voor ambtenaren van individuele departementen over duurzame ontwikkeling of *cradle to cradle*.

Effecten

De meeste stuurgroepleden zijn nog enigszins terughoudend over de opbrengsten van het totale programma LvDO. Zo wordt geconstateerd dat het erg lastig is een rode draad te vinden in de projecten, laat staan in opbrengsten. "Het is wel erg veelvormig en er is veel materiaal opgeleverd over allerlei onderwerpen. Het is niet gelijk duidelijk waar LvDO voor staat. De marketing is erg lastig. Naast het leren van de inhoud van de projecten moeten we LvDO ook beter in de markt zetten: bekender maken en duidelijker profileren."

Sommige geïnterviewden van departementen zien ook het dilemma van een programma waarin *leren* centraal staat. "Het gaat om competenties, vaardigheden. Hoe waardeer je een sociaal leerproces? Het perspectief is niet objectief, maar subjectief. Daarbij speelt ook heel uitdrukkelijk de individuele betrokkenheid: is het iemand die er dagelijks mee werkt of iemand die er meer op afstand mee te maken heeft."

In het algemeen zien de geïnterviewden dat LvDO, mede onder invloed van andere maatschappelijke ontwikkelingen, iets in beweging heeft gezet. Het programma werkt als een soort permanent geweten dat de overheid dwingt om met goede regelgeving te komen.

Er zijn ook stuurgroepleden met een uitgesproken positieve opvatting over de bereikte resultaten. Het programma heeft duurzame ontwikkeling volgens hen weer op de agenda gezet. De kracht van het programma is dat duidelijk is geworden dat duurzaamheid een aspect is van het handelen van overheden, bedrijven en burgers. Het nadeel is dat het zeer lastig is om dit aan te tonen. Belangrijke credits van het programma zijn volgens één van de stuurgroepleden: we geven naar buiten toe aan dat Nederland op hoog niveau bezig is met dit onderwerp". En door het programma is een belangrijk netwerk ontstaan van ambtelijke organisaties die anders nooit zo met elkaar in gesprek waren gekomen."

4.3 Provincies

Binnen de provincies is erg wisselend omgegaan met het LvDO programma voor de eigen organisatie. Sommige provincies hebben het enthousiast aangepakt terwijl bij anderen vrijwel niets is opgepakt. Dit houdt vooral verband met de prioriteitstelling binnen de provincies. Provincies waar LvDO in de provinciale be-

sluitvorming laag op de agenda stond hebben ook minder gedaan. Dat geldt bijvoorbeeld voor Limburg en Noord Holland. Inmiddels is daar een andere wind gaan waaien maar in de evaluatieperiode was dat nog het geval.

Essentieel bij pijler 2 is dat duurzaamheid een herkenbaar begrip moet zijn voor provinciale ambtenaren, en dat duurzaamheid in de afwegingen die in beleid en uitvoering gemaakt worden een voorname rol spelen. Bewustwording en kennis zijn daar essentiële voorwaarden voor. Vandaar ook dat veel van de activiteiten in pijler 2 bij de provincies gericht zijn op scholing van en informatievoorziening aan de ambtelijke staf.

Dit neemt uiteenlopende vormen aan. Enkele voorbeelden kunnen dat verduidelijken.

In Gelderland zijn bijvoorbeeld lunchbijeenkomsten gehouden waar externe sprekers onderwerpen op het terrein van duurzaamheid hebben behandeld waarbij de betekenis van duurzaamheid en de toepassingen bij de provincie wordt belicht. Dit zorgt voor een grotere mate van bewustwording bij een bredere doelgroep van ambtenaren.

In Flevoland is "de Cultuurbrug" ontwikkeld. Daar is een link gelegd tussen de principes achter duurzaamheid en het personeelsbeleid van de organisatie. Dit project is op bescheiden schaal begonnen maar heeft zich uiteindelijk over 35 afdelingen van de provincie uitgestrekt.

Weer een ander voorbeeld zijn de trainingen van ambtenaren in Duurzame ontwikkeling zoals deze in Noord Brabant en Zeeland zijn uitgevoerd. Deze cursus die gericht is op de kennis over en ervaring met de balans van de drie P's People Planet Profit wordt breed gewaardeerd. In Zeeland wordt de training uitgebreid naar management, projectleiders en bestuurders bij de provincie.

In Overijssel is een masterclass ontwikkeld in samenwerking met twee hogescholen uit de provincie. Ook hier bestond de doelgroep uit ambtenaren uit de provincie.

In Utrecht is er gewerkt met werksessies rondom duurzaamheid in het kader van de nieuwbouw van het provinciehuis.

Het is vrijwel onmogelijk om impact en breedte van dergelijke activiteiten in beeld te brengen. De evaluatie van de Pijler 2 activiteiten wordt door de provincies zelf niet gegeven. Sommigen geven in de gesprekken aan er in de projectperiode weinig prioriteit aan te hebben gehecht (Limburg, Noord Holland), anderen geven aan dat duurzame ontwikkeling als zodanig al in de bedrijfsvoering van de ambtelijke organisatie (inkoop, kantine, personeelsvervoer) is verweven. Hierdoor zijn die de fase van bewustwording, leren en implementeren al voorbij of nog helemaal niet aan de orde.

Wel is duidelijk dat de activiteiten bij provincies in het kader van pijler 2 doorgaans vrij beperkt zijn van omvang, vaak laat of niet van de grond komen en blijven hangen bij een beperkt groepje betrokken medewerkers (meestal van afdelingen Milieu). Of de provincie zelf genoeg duurzaamheid uitstraalt om het principe "een goed voorbeeld doet goed volgen" waar te maken kon in het kader van deze evaluatie niet worden vastgesteld.

Verder hebben de onderwerpen waar lokale projecten op gericht zijn (zie ook pijler 3) natuurlijk ook hun effect op de ambtelijke organisatie van de provincie en omgekeerd. Onderwerpen als duurzame landbouw, duurzaam waterbeheer en ander onderwerpen die in pijler 3 aan de orde komen, hebben impliciet ook effect

op de ontwikkeling van de ambtelijke staf: bewustwording maar ook kennis en betrokkenheid. Dit blijft echter grotendeels impliciet omdat bij deze pijler 3 projecten vooral gericht zijn op de partijen in de provincie. Dat dit ook invloed heeft op de ambtelijke staf is echter aannemelijk.

4.4 Waterschappen

In totaal zijn er 27 waterschappen in Nederland.

Activiteiten in het kader van LvDO zijn in te delen naar twee thema's: het opzetten van een netwerk én maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo).

De activiteiten voor het opzetten van een netwerk zijn tot nu toe beperkt gebleven tot het organiseren van een bijeenkomst voor ambtelijke en bestuurlijke medewerkers van waterschappen. Doel was te zoeken naar mogelijkheden om LvDO bestuurlijk te agenderen. Ongeveer 35 medewerkers van waterschappen hebben deelgenomen.

Op verzoek van de waterschappen zelf is binnen LvDO aandacht besteed aan maatschappelijk verantwoord ondernemen in relatie tot het werk van waterschappen. MVO sluit beter dan LvDO aan bij die werkzaamheden. Duurzame ontwikkeling zelf staat natuurlijk wel centraal in het werk van de waterschappen. Dat werk is immers technisch van aard en het *leren* voor DO is een andere aanpak die niet gemakkelijk weerklank vindt binnen deze organisaties. Er is een MVO-scan ontwikkeld voor de eigen organisatie, waarmee het mogelijk is de eigen organisatie te vergelijken met de activiteiten en prestaties van andere waterschappen. De in opdracht van LvDO ontwikkelde checklist voor een benchmark is eerst in 2006 bij vijf waterschappen toegepast. In 2007 is de groep uitgebreid met 10 waterschappen.

Daarnaast is een verdiepingstraject gestart en zijn leerkringen over duurzame inkoop, mkba (maatschappelijke kosten baten analyse) en ruimte ontwikkeling georganiseerd.

5 Pijler 3 De lerende samenleving

In dit hoofdstuk:

- Strategie van pijler 3
- Het initiëren en aanbesteden projecten in pijler 3
- Welke inhoud hebben de projecten in de provincies
- Wie worden bij de projecten betrokken
- Wat zijn de opbrengsten en wat is de doorwerking

5.1 Strategie van pijler 3

“De doelstelling voor pijler 3 is het inbrengen van leerprocessen in maatschappelijke besluitvormingsprocessen, waarbij vanuit verschillende invalshoeken door verschillende actoren input wordt geleverd aan het afwegingsproces voor duurzame ontwikkeling.”

Een belangrijk deel van het programmabudget wordt beheerd door de provincies die ieder in een Provinciaal Ambitie Statement (PAS) hebben aangegeven welke accenten zij binnen hun provincie belangrijk vinden.

Het budget wordt gebruikt om projecten op te zetten die erop gericht zijn om bij belangrijke besluiten zoveel mogelijk aspecten van duurzame ontwikkeling mee te laten wegen. Het mainstreamcriterium bij honorering van projecten bestaat uit drie onderdelen:

- Wordt aangesloten bij majeure besluitvormingsprocessen (actueel belangrijk onderwerp op lokaal of regionaal niveau)?
- Doen partijen mee die geraakt worden door het besluit?
- Hebben resultaten een blijvende invloed (verankering).¹

Oorspronkelijk was ‘van marge naar mainstream’ alleen een motto voor het programma. In de nota uit 2003 zijn enkele voorbeelden opgenomen van mainstream-trajecten. In 2004 is dat verder uitgewerkt in het uitvoeringskader. Daarna riep het begrip mainstream veel vragen op. De LvDO-regisseurs van de provincies wilden meer houvast. Vandaar de notitie ‘Van marge naar mainstream’ uit september 2006 waarin het begrip voor de verschillende pijlers van het programma is geoperationaliseerd.

Volgens het Uitvoeringskader Leren voor Duurzame Ontwikkeling (juni 2004) geeft het provinciale ambitiestatement (PAS) per provincie, toetsbaar en resultaatgericht aan welke ambities worden nagestreefd in de planperiode. Het is met andere woorden de inhoudelijke basis voor budgetten. In de zomer van 2004 hebben de gedeputeerde staten van alle provincies een PAS opgesteld dat, soms na wijziging of aanvulling op verzoek van de pijlercoördinator, door de stuurgroep LvDO is gewaardeerd als basis voor subsidietoekenning. Alleen de provincie Noord-Holland was vanwege een grote reorganisatie later (april 2005).

¹ Dit criterium is later toegevoegd.

De regisseurs van de provincies zijn doorgaans beleidsmedewerkers van milieu-afdelingen (soms uit de hoek van natuur en landschap). Er zijn grote verschillen tussen de provincies, bijvoorbeeld in het aantal uren per week dat beschikbaar is voor LvDO. Sommige medewerkers bij provincies zijn al jaren actief op het terrein van duurzame ontwikkeling. Anderen zijn speciaal voor dit programma door de provincie aangesteld. De helft van de provincies heeft (een deel van) het programmamanagement uitbesteed.

De rol van de pijlercoördinator (bij SenterNovem) is die van adviseur voor de LvDO-regisseurs. Het gaat om faciliteren en niet zozeer om aansturen. Er functioneert een ambtelijke werkgroep van LvDO-regisseurs die aan het IPO rapporteert. Het secretariaat van dit overleg ligt bij SenterNovem. Het overleg vindt 4x per jaar plaats. In dit verband (IPO en LvDO) zijn naast de reguliere overleggen ook zogenoemde intervisiebijeenkomsten georganiseerd. Deze bijeenkomsten zijn georganiseerd vanuit de behoefte van de provinciale regisseurs aan diepgaandere uitwisseling van kennis en ervaring.

Een van de provinciale LVDO regisseurs neemt zitting in de stuurgroep en vormt daarmee de verbinding tussen landelijke regie en provinciale uitvoering.

5.2 Initiëren activiteiten en aanbesteding projecten

Wat gebeurt er?

Met het beschikbaar stellen van budgetten krijgen provinciale regisseurs de opgave om ervoor te zorgen dat de aanbesteding goed verloopt. De projecten dienen te passen binnen de landelijke kaders van het LvDO programma en een invulling te zijn van de ambities. De provincies hebben daartoe in het begin van het traject (2004 of 2005) provinciale ambitie statements (PAS) opgesteld.

In grote lijnen hanteren provincies verschillende soorten van aanbesteding in pijler 3. Het gaat om varianten van twee mogelijkheden:

- Via tenderprocedure. Dit is een open vorm van aanbesteding. Alle partijen kunnen projecten indienen voor een diversiteit van aangewezen onderwerpen.
- Via opdrachtverstrekking. In dat geval hebben provincies een gerichte aanpak die wordt gekenmerkt door onderwerpen te verkennen en partijen van te voren bij elkaar te brengen. Ook tijdens de aanbesteding- en uitvoeringsperiode is er begeleiding.

De tenderprocedure is een heel open proces met een tamelijk ongewisse uitkomst waar ook relatief veel energie in zit. Alle partijen in de provincie kunnen inschrijven. Dat zorgt er soms voor dat vele aanvragen komen maar lang niet altijd van die partijen die echt iets kunnen brengen. Er moeten dus ook veel voorstellen worden afgewezen terwijl men dan ook nog eens het risico loopt geen echt goed doordachte voorstellen van de relevante partijen te krijgen. De mate waarin hierbij nog sturing naar inhoud en diversiteit kan worden gegeven is beperkt. Eigenlijk kan binnen die procedure alles en iedereen een aanbod doen. Maar de attentering van partijen is een aandachtspunt. Partijen waarvan interessante activiteiten verwacht kunnen worden zijn wellicht niet op de hoogte, terwijl anderen wel aanvragen indienen. Als dit dan alleen kan in de vorm van een afgerond voorstel dan is de goedkeuring of afwijzing vrijwel altijd voor een van de partijen onbevredigend. Het belangrijkste bezwaar, zo geven de provinci-

ale regisseurs desgevraagd aan, is dat er tijdens de ontwikkeling van projectvoorstellen weinig dialoog mogelijk is waardoor de kwaliteit te wensen over laat. Daarnaast moeten bij deze procedure vaak partijen teleur gesteld worden. Er is een grote hoeveelheid op niets uitlopende energie in gestoken van zowel de provincie als van de indieners van voorstellen).

Bij een gerichte opdrachtverstrekking gaan provincies na welke partijen mogelijk met interessante voorstellen kunnen komen, gegeven de prioriteiten die in het provinciale ambitie statement zijn geformuleerd. De ambtenaren van de provincie beschikken over een uitgebreid netwerk van contacten en zijn goed op de hoogte van de mogelijkheden die partijen in de provincie hebben. Dit wisselt overigens wel per provincie. Er wordt via een diversiteit van kanalen bekendheid gegeven aan het programma waardoor ook spontaan contacten ontstaan of versterkt worden. Uit dergelijke contacten ontstaan vervolgens projectideeën die al in een vroegtijdig stadium kunnen worden bijgesteld of afgewezen. Het uiteindelijke voorstel voor een project heeft dan in de ogen van de regisseurs veel meer inhoudelijke kwaliteit en is ook beter afgestemd op het ambitiestatement. Bij de aanbesteding van projecten is door een aantal provincies ook gebruik gemaakt van een provinciale adviesgroep en soms ook van externe adviseurs. Het gaat dan vooral om een thematische insteek, bijvoorbeeld een adviseur voor "water", "stad en milieu" en "sociaal" (Utrecht) die ieder vanuit hun eigen expertise gerichte en deskundige adviezen geven of verbetering of honorering van voorstellen. Soms schakelt men ook experts in van het programmabureau LvDO (SenterNovem) om mee te werken aan de uitwerking van projectideeën.

De projecten binnen de provincies zijn op verschillende momenten tot stand gekomen. In het eerste jaar van de projectperiode (2004) is vooral aandacht besteed aan het ontwikkelen van de provinciale ambitiestatements en zijn slechts 3 projecten gestart. In 2005 groeit dit aantal naar 84. Dan zijn we al op de helft van de totale projectperiode maar moet het grootste aantal projecten nog starten. In 2006 komen er nog 73 projecten bij en in het laatste jaar 2007 zijn nog altijd 38 projecten gestart. In totaal komen we op 196 projecten¹. Vrijwel alle provincies hebben in 2004 en 2005 al de nodige projecten aan de gang. De provincie Noord-Holland is een duidelijke achterblijver op dit punt. Daar starten de projecten allemaal in de twee helft van de projectperiode (2006 en 2007).

Wat is hiervan geleerd?

Op basis van de gesprekken met de provinciale regisseurs trekken wij enkele conclusies over de leermomenten van de afgelopen 4 jaar. In het nieuwe plan voor 2008-2011 (LvDO 2) zijn deze leerpunten reeds verwerkt.

- 1 Het proces van open aanbesteding tender wordt vrijwel overal verlaten en maakt plaats voor een gerichte benadering van partijen en ondersteuning bij de uitwerking van projectplannen.
- 2 Een eerste randvoorwaarde voor goede tendering is dat bij het sonderen van belangstelling een actieve opstelling van de zijde van de provincies noodzakelijk is. Dit werkt alleen als ambtenaren actief en persoonlijk kennis verspreiden en als boodschapper van het programma functioneren. Daarin verschillen provincies aanzienlijk, zeker bij de start van het programma. De beschikbaarheid van de juiste personen voor deze taak en de inzet van het brede netwerk van de provincie vormen een echt aandachtspunt en zijn zeker

¹ Projectenbank SenterNovem

niet overal optimaal opgepakt. Vaak is de inzet beperkt gebleven tot de relatief gemakkelijke procedures als de eigen website of nieuwsbrief, het blad van de Kamer van Koophandel. Dit levert vervolgens maar zeer weinig respons op, en lang niet altijd de kwalitatief goede respons. Het inzetten van het brede netwerk van contacten van allerlei afdelingen van de provinciale organisatie is veel productiever. Daarbij worden, met de provinciale regisseur als spin in het web, het netwerk van uiteenlopende onderdelen van de ambtelijke organisatie gebruikt om tot resultaat te komen. Dit is bijvoorbeeld in Zeeland gebeurd waarbij netwerken in de sfeer van milieuorganisaties, maar ook ondernemers, scholen en gemeenten zijn ingezet om tot resultaat te komen. In andere provincies zoals bijvoorbeeld Limburg is dit aanvankelijk niet gebeurd en werd de aanbesteding van LvDO projecten door slechts een klein groepje medewerkers van de provincie (en een ingehuurd consultant) gedragen.

- 3 Een tweede randvoorwaarde is de politieke besluitvorming binnen de provincie. Bij sommige provincies had LvDO een relatief lage prioriteit (Limburg, Noord Holland). Dit heeft vervolgens ook zijn weerslag op de inzet van ambtenaren. Ze worden niet of pas laat met de taken belast of krijgen weinig tijd toebedeeld om aan het programma te werken. Momenteel wordt overal aan deze voorwaarde voldaan.
- 4 Een duidelijke waarneming, zowel van de regisseurs zelf als ook van de onderzoekers en waar vrijwel alle provincies mee te maken hebben, is het gebrek aan focus. Focus op specifieke onderwerpen of specifiek doelgroepen. Dat geldt voor een deel ook voor de politieke besluitvorming in de provincie zelf maar vervolgens ook voor de inhoud en diversiteit van de projecten. Het begrip duurzaamheid is in zich zelf al erg breed en dat heeft ook gevolgen voor de onderwerpen waar provincies prioriteiten bij leggen. De diversiteit van projecten waar partijen in de provincie vervolgens mee komen is mogelijk nog groter. Projecten die elkaar inhoudelijk raken, zo is het algemeen gegroeide inzicht, leiden tot een grotere mate van kennis en ook meer garanties voor de valorisatie van het geleerde. In vrijwel iedere provincie is het besef gegroeid dat meer focus van belang is. In vrijwel alle provincies zien we ook een verschuiving naar meer focus. Voorlopers in deze zijn Utrecht, Zeeland, Zuid Holland en Gelderland. Inmiddels zijn de meeste provincies bij deze trend aangesloten. Waar de hiervoor genoemde provincies al eerder focus bereikt hebben is dat voor de meeste anderen in de geëvalueerde programmaperiode nog niet gelukt.
- 5 Schaalvergroting is een ander besef voor het nieuwe programma. De budgetten waarover de provincies kunnen beschikken zijn beperkt. De diversiteit in projecten enorm. Dat impliceert dat er soms tientallen projecten per provincie zijn met een budget van doorgaans niet meer dan enkele tienduizenden euro's. Veel provincies zijn tot het inzicht gekomen dat het beschikbaar stellen van ruimere budgetten per project betere resultaten zal gaan opleveren. Dit alles natuurlijk steeds in combinatie met een inhoudelijke focus die uiteraard per provincie kan en zal uiteenlopen.
- 6 Een andere randvoorwaarde is het geven van een goed voorbeeld. Provincies dienen om overtuigend te zijn naar partijen binnen hun gebied ook zelf duurzaamheid hoog in het vaandel te hebben. Dit is voor een aantal provincies het geval maar voor sommigen, zeker in de beginperiode bepaald niet. Als je zelf als provinciale organisatie niets of weinig doet met duurzaamheid dan zul je ook niet erg overtuigend overkomen naar partijen. Dat beseffen de provinciale regisseurs ten volle.

- 7 Een laatste leerpunt is een vroegtijdige betrokkenheid van relevante partijen. Ook hierin zien we grote verschillen tussen de provincies. Natuurlijk is politieke besluitvorming de basis. Sommige provincies vinden het van groot belang om partijen uit zowel people, planet als profit bij de activiteiten te betrekken. Anderen maken daarin keuzes. Vervolgens is het zaak om stakeholders uit deze domeinen bij de activiteiten te betrekken. Provincies als Zeeland en Zuid Holland maken bijvoorbeeld duidelijke keuzes, al bij de start in 2004-05. Zij handelen daar ook naar en slagen er goed in om partijen erbij te betrekken. Anderen die minder duidelijke keuzes maken komen tot de conclusie dat het vooral planet partijen zijn die actief betrokken raken terwijl ze eigenlijk ook ondernemers (profit) erbij zouden willen betrekken (Limburg). Focus, schaalgrootte en directe betrokkenheid van de juiste stakeholders zijn de kernpunten voor de toekomstige aanbestedingen.

5.3 Projecten in de provincies: inhoud

Het begrip duurzame ontwikkeling is, zoals reeds eerder gememoreerd, een erg breed begrip. Dat zie je ook in de enorme diversiteit van projecten die de provincies bij elkaar hebben gedaan. Provincies hebben ieder voor zich specifieke prioriteiten gesteld in enkele thema's per provincie.

Provincies stellen prioriteiten bij bepaalde inhoud (en daarmee soms ook partijen).

In het onderstaande overzicht zien we de inhoudelijke prioriteiten per provincie aangegeven. Hierbij is onderscheid gemaakt tussen hetgeen er in de PAS over staat en hetgeen er bekend is aan het eind van het traject. De bronnen hiervoor zijn zowel de gesprekken die gevoerd zijn met alle regisseurs als ook de documenten die zij beschikbaar hebben gesteld¹.

Provincie	PAS/ begin	Evaluatie/ eind
Zeeland	Duurzaam ondernemen. Duurzaam waterbeheer. Leefomgeving	Duurzaam ondernemen. Duurzaam waterbeheer. Leefomgeving
Noord Brabant	Energie MKB Stad en platteland Vergrijzing Duurzaam bouwen Mobiliteit Duurzame consumptie onderwijs en innovatie	Steeds meer concentratie op "bedrijventerreinen" "wijken en dorpen"
Limburg	Geen herkenbare prioriteitstelling	Geen evaluatie
Gelderland	Duurzame transitie van het platteland- Duurzame stedelijke ontwikkeling	Duurzame transitie van het platteland- Duurzame stedelijke ontwikkeling
Utrecht	Duurzaam stedelijke ontwikkeling Duurzame ontwikkeling lande-	Herkenbaar in de 10 projecten in de tussenbalans

¹ Anders dan bij de tussenevaluatie hebben de meeste provincies evaluaties beschikbaar gesteld van de eigen activiteiten (uitzonderingen hier zijn Limburg en Noord Holland).

	lijk gebied Water	
Flevoland	Duurzaam stedelijk gebied Duurzaam landelijk gebied Duurzame relatie stad en land	Geconcretiseerd in 11 projecten thema's niet meer zo benoemd maar wel herkenbaar
Overijssel	Stedelijke ontwikkeling Plattelandsontwikkeling Mobiliteit Hulpbronnen	Stedelijke ontwikkeling Plattelandsontwikkeling Hulpbronnen (mobiliteit niet)
Zuid-Holland	Kwaliteit leefomgeving Vitaal platteland Kenniseconomie Maatschappelijk verantwoord ondernemen	Jongeren en klimaat Maatschappelijke participatie en duurzame ontwikkeling Ruimtelijke ordening en duurzame ontwikkeling
Noord-Holland	Klimaat en duurzame energie. Duurzame bedrijventerreinen	Klimaat, Duurzame bedrijventerreinen duurzaam bouwen
Friesland, Drenthe, Groningen	Ruimte gebruik Kleine gemeenschappen Energie Water "tussen de oren"	Kleine gemeenschappen vertaald in duurzaam samenleven Jeugd erbij

Een grootste gemene deler is moeilijk uit deze lijst te trekken. Wel is duidelijk dat vooral de dichotomie in het denken naar stedelijke en landelijke duurzame ontwikkeling veel voorkomt. De ontwikkeling van bedrijventerreinen en het duurzaam transformeren van dergelijke terreinen (met gevestigde belangen) wordt in veel provincies als belangrijk gezien. Uiteraard wordt een en ander afhankelijk gesteld van de lokale situatie. In een provincie als Flevoland waar geen oude bedrijventerreinen zijn, is dat veel minder een thema dan in Brabant of Noord-Holland. De projecten zijn vooral gericht op (het leren over) de fysieke en sociale omgeving.

Het thema maatschappelijk verantwoord ondernemen is vrijwel volledig afwezig; dat is een bewuste keuze van de stuurgroep omdat er al een landelijk programma maatschappelijk verantwoord ondernemen bestaat. Er is overigens een duidelijke samenwerking tussen MVO-nl en LvDO. In Zeeland is mvo toch een duidelijk onderwerp dat ook sterk in de projecten herkenbaar is. In Zuid-Holland zat het in het ambitiestatement maar is het volledig verdwenen¹. Dat neemt niet weg dat betrokkenheid van ondernemers (agrarische sector en bouw) in veel projecten wel degelijk gerealiseerd is.

Volledig afwezig is het onderwerp mobiliteit. Kennelijk is dat een voor provincies moeilijk te hanteren onderwerp. In enkele PaSSen zien we het wel opdoemen maar er zijn nauwelijks activiteiten ondernomen op het onderwerp mobiliteit.

Uit dit overzicht wordt duidelijk dat er zowel consistentie als ontwikkeling in de onderwerpen zit. Er zijn provincies die bepaalde thema's definiëren, daar duidelijke keuzes in maken en er projecten op uit zetten. Dat gebeurt bijvoorbeeld in Utrecht, Gelderland en Zeeland. Daar zijn van begin af aan duidelijke keuzes gemaakt die zijn uitgewerkt in concrete projecten. Bij deze provincies zie je ook geen ingrijpende veranderingen over andere voornemens voor de komende periode.

¹ Hier wordt gewezen op het gegeven dat er voor MVO al andere subsidiemogelijkheden zijn en men LVDO middelen wil gebruiken voor andere meer aan sociale partijen gelieerde onderwerpen.

Er zijn ook provincies waar een ontwikkeling in het denken heeft plaats gevonden. Van een zeer brede insteek met een grote hoeveelheid onderwerpen naar een steeds meer toegespitste invalshoek van enkele belangrijke onderwerpen. Dit zien we bijvoorbeeld heel duidelijk in Noord Brabant maar ook in Zuid Holland. In beide provincies is de ontwikkeling van breed naar smal.

Landelijke overzicht.

Gedurende de looptijd van het programma is het voor SenterNovem heel lastig gebleken om overzicht te krijgen over de inhoud van de projecten in de provincies. De begrippen die gehanteerd worden lopen uiteen en de schaalgrootte is vrij beperkt. Bovendien zijn sommige provincies ook vrij laat geweest en summier met het verstrekken van informatie over projecten. Het heeft SenterNovem dan ook veel moeite gekost om de informatie voor de projectenbank bij elkaar te krijgen¹. Voor de resultaten van de projecten dient nog wel het nodige te gebeuren. Hier is echter bij de provincies zelf ook nog niet altijd de gewenste duidelijkheid over.

Op de site van LvDO is een projectenbank ingericht waar alle bekende projecten bekeken kunnen worden. Deze is in de loop van 2007 steeds completer geworden. Daarbij is het totaal aantal van 196 projecten gescreend op onderwerp, provincie en startjaar. Evident is dat de onderwerpen zeer uiteen lopen en uiteraard ook een sterke lokale invalshoek kennen. De onderwerpen die SenterNovem onderscheidt zijn: Bedrijventerreinen, Duurzaam consumeren, Energie, Gezondheid / vergrijzing, Internationale samenwerking, Lerende organisatie, Maatschappelijk verantwoord ondernemen, Mobiliteit, Mondiaal, Natuur / biodiversiteit, Onderwijs / bewustwording, Platteland recreatie en landbouw, Sociale cohesie, Stedelijke ontwikkeling, Toekomstige generaties / jongeren, Water, Wonen en bouwen.

Hoe deze indeling zich verhoudt tot de prioriteiten van de provincies is niet helemaal duidelijk. Dat heeft vooral ook te maken met het gegeven dat de meeste projecten van provincies ook vele dimensies kennen. Een project dat als onderwerp heeft om een bepaald bedrijventerrein nieuw leven in te blazen of zelfs een herbestemming te geven, kan ook scoren op onderwerpen als bouwen en wonen, maatschappelijk verantwoord ondernemen en stedelijke ontwikkeling. Het is juist ook de kracht van veel projecten dat ze op meerdere dimensies betrekking hebben. Het maakt het echter voor diegenen die vanuit een specifieke invalshoek geïnteresseerd zijn wel lastig om een beeld te krijgen van de projecten. De provincies zelf geven hier overigens (op enkele uitzonderingen na) wel een duidelijk beeld van en via de site van SenterNovem kunnen onderwerpen wel opgespoord worden. Je kunt sorteren op meerdere zoekwoorden en daarmee de op dat moment interessante projecten opzoeken. Door de aanwezigheid van gegevens over contactpersonen kan daarmee vrij snel een beeld gekregen worden van wat er op specifieke onderwerpen gebeurt.

Veel projecten van een beperkte omvang

De projecten die door de provincies zijn uitgezet zijn qua omvang doorgaans vrij beperkt. De meeste projecten kennen een subsidiebudget van €50.000 of minder, slechts een enkel project komt boven de €100.000. De provinciale regis-

¹ Over het onvoldoende tijdig verkrijgen van informatie uit de provincies zijn in de tussenevaluatie kritische noten geplaatst. Inmiddels is die situatie sterk veranderd.

seurs hebben aangegeven dat de besluitvorming de kant op gaat naar meer concentratie in thema's en dus grotere projecten. Dit geldt overigens niet voor alle provincies. In Utrecht en bijvoorbeeld ook Zeeland zijn duidelijk keuzes gemaakt met projecten op maat en is geen behoefte aan concentratie. In Noord Brabant en ook Zuid Holland is dit veel duidelijker het geval.

Voor het landelijk niveau en dus ook de landelijke stuurgroep is de enorme diversiteit uit de afgelopen periode bepaald geen positief element geweest. Het is lastig om het overzicht te krijgen, zeker ook voor SenterNovem, en de verworvenheden zijn moeilijk te etaleren.

5.4 Betrokken partijen

De inhoudelijke diversiteit van de projecten brengt ook een grote diversiteit van betrokken partijen met zich mee. De belangrijkste partijen zijn, maatschappelijke organisaties, burgers, bedrijven, gemeenten, waterschappen en onderwijsinstellingen. Doorgaans worden bij specifieke projecten meerdere soorten partijen bij elkaar gebracht. Soms zijn dat elkaars natuurlijke bondgenoten; zoals bij projecten over duurzaam bouwen waar bijvoorbeeld woningcorporaties, bouwondernemingen, gemeenten en bewonersverenigingen bij elkaar gebracht worden. Soms ook zijn dat partijen die in hun "normale" dagelijkse handelen niet met elkaar in contact komen; bewoners met ondernemers, agrariërs en recreanten, milieupartijen en projectontwikkelaars.

Deze verbanden zelf hebben nog een ongewis karakter. De vraag of de relaties die in deze projecten tussen partijen gelegd worden als zodanig ook continuïteit hadden kon niet worden beantwoord. Provinciale regisseurs gaven desgevraagd aan dat het bij elkaar brengen van partijen al een verworvenheid op zich is. Over de continuïteit van de relaties zijn ook zij echter erg onzeker. Veel projecten hebben toch een hoog "eenmalig" gehalte.

Tegelijk is duidelijk dat de eis van cofinanciering die door de stuurgroep is gesteld ook positief uitwerkt op de betrokkenheid van partijen. Ze moeten er immers ook zelf geld en energie in steken en zullen dus onderwerpen kiezen die voor hen van blijvende waarde zijn.

5.5 Opbrengst en effecten

Opbrengsten

De opbrengst van projecten is moeilijk compact te beschrijven. Er zijn talloze rapporten opgesteld die een beschrijving geven van hoe een bepaald project gelopen heeft en wat de inhoud ervan was. Op de provinciale websites en via de verwijzingen op de site van LvDO is een grote diversiteit van producten (rapporten, instrumenten) te vinden.

De LvDO regisseurs in de provincie geven desgevraagd ook aan dat zij het bij elkaar brengen van partijen ook als een opbrengst van de projecten zien.

Verder zien we dat bij sommige projecten wel en bij andere geen duidelijke opbrengsten. Casuïstiek op dit onderwerp zijn we zeker tegen gekomen. Zo wordt in Breda gemeld dat het project "Spoorzone" geleid heeft tot een concrete planvorming over de herinrichting (met groene woningen) van een voormalig industrieterrein, wordt in Overijssel gemeld dat omwonenden hun goedkeuring hebben gegeven aan het verleggen van de beek in het project "Keek op de Beek" en wordt in Zeeland gemeld dat het ontwikkelde instrument leidt tot activiteiten bij

bedrijven om duurzamer aquacultures (kweek van vissen, schelpdieren en waterplanten) in te richten.

Wij zijn echter geen algemene overzichten tegen gekomen waarbij de opbrengsten op een systematische manier worden geïnventariseerd. Hierdoor zijn getalsmatige uitspraken op dit punt eigenlijk niet te maken.

Effecten: transitie en doorwerking/opschaling

De mate waarin deze projecten daadwerkelijk doorwerken in kennis en handelen van betrokken organisaties en een voorbeeld zijn voor het handelen van soortgelijke organisaties in andere gebieden is moeilijk te specificeren. Daar is het momenteel nog te vroeg voor. Een en ander blijkt ook uit onderzoek van Drift¹. Zij komen in januari 2008 tot de conclusie dat de onderzochte projecten een lage potentiële bijdrage aan transities hebben. Dat is ook nooit de bedoeling geweest. Het zijn stuk voor stuk projecten met een beperkte lokale schaal, en geen transitieprojecten zoals door bijvoorbeeld Drift wordt gedefinieerd (complexe maatschappelijke veranderingsprocessen). Ze zijn vooral gericht op het leren in de lokale situatie, dus vooral voor de partijen die bij het desbetreffende project betrokken zijn. Of dit potentieel kan uitgroeien tot transitieprojecten is afhankelijk van het onderwerp maar is nu, zoals Drift stelt, niet vast aantoonbaar.

Iets anders is de doorwerking van projecten naar andere situaties en plaatsen. Daarvan zijn voorbeelden te noemen. Een voorbeeld dat dit goed illustreert is een van de 6 door Drift onderzochte projecten het Overijsselse "Keek op de Beek". Wat ten tijde van het onderzoek nog niet duidelijk was maar inmiddels wel een gegeven is dat Keek op de Beek als voorbeeld heeft gediend voor een gelijksoortig project in Drenthe bij een 15 km lang traject bij het Schoonbeker Diep. Een "goed voorbeeld doet goed volgen" en dat is soms op de meest onvoorspelbare momenten en plaatsen. Voor veel projecten is het nog te vroeg om mogelijke doorwerking in beeld te krijgen

Maar er is meer over te zeggen. De meeste projecten zijn inderdaad primair ingestoken voor de lokale situatie en met lokale partijen. Dat is ook de kracht. Tegelijk betekent dat niet dat men de doorwerking naar andere situaties niet belangrijk zou vinden. In sommige provincies worden de projecten ook zo ingericht (qua verslaglegging en betrokken partijen en niveaus) dat er optimale voorwaarden worden gecreëerd voor doorwerking. Soms gebeurt dit door een pilot project in te richten en vervolgens de lessen ook elders te gaan toepassen. In bijvoorbeeld Zuid Holland worden de activiteiten van een project niet geïsoleerd in de projecten uitgevoerd maar verankerd in de activiteiten van de partners. Dit zorgt voor een veel betere doorwerking maar heeft wel weer als nadeel dat de invloed van LvDO minder duidelijk te specificeren is. De projectactiviteiten zijn immers verweven met het bestaande takenpakket van betrokken partijen.

Tenslotte zij nog gemeld dat een aantal regisseurs uit de provincies desgevraagd heeft aangegeven heel duidelijk de behoefte te hebben gehad aan een thematische uitwisseling van ideeën en inzichten tussen provincies onderling. Dit is eind 2007 gestart. Dit is natuurlijk een belangrijk pre bij de doorwerking van de ene naar de andere situatie. Op informele basis gebeurt het wel dat provincies, al dan niet door tussenkomst van SenterNovem op de hoogte worden gesteld van elkaars projecten en hierbij tot informatie-uitwisseling komen. Visies hierover binnen dit gremium lopen te zeer uiteen en ook SenterNovem gaf hier pas aan het eind van de projectperiode actieve invulling aan.

¹ Suzanne van den Bosch en Jan Rotmans. LvDO projecten als transitie-instrumenten

6 Kennismanagement

In dit hoofdstuk:

- Activiteiten van het kennismanagement
- Internationale component
- Opbrengst en effecten

6.1 Activiteiten bij het kennismanagement

In de tussenevaluatie is een uitgebreide opsomming gegeven van activiteiten rondom Kennismanagement. In 2007 zijn die activiteiten voortgezet. Het gaat om activiteiten op het gebied van:

- kennisoverdracht: door website, brochures, folders, bijeenkomsten, internationale kennisuitwisseling en het organiseren van wetenschappelijke reflectie;
- professionals betrekken bij het proces: intervisie, leerkringen, leertheaters.

De website is in de loop van het project steeds verder gevuld. Alle publicaties en de activiteiten hebben op de site een plaatsje gekregen. Ook de nieuwsbrieven zijn van de site te downloaden. In 2007 is er met name een steeds betere vulling gekomen van de projecten in pijler 3 waar 196 projecten in een projectenbank zijn ondergebracht.

De 10 leertheaters voor provincies en overheden zijn volgens geïnterviewden van rijks- en provinciale overheden goed verlopen. De waardering is echter wisselend, Het heeft sommige aanwezigen gesterkt in hun activiteiten. Deelnemers zien het als een verrijking en de sfeer is zodanig dat het mensen in beweging heeft gezet. Anderen ervaren de leertheaters als te abstract en met weinig betekenis voor hun dagelijks werk.

Ook zijn in 2007 diverse leerkringen georganiseerd.¹

De leerkringen uit 2006 en 2007 zijn:

- Leiderschap
- Vrijplaats voor Lerende organisaties
- Verbinding van lange en korte termijn
- Sociaal Leren
- Duurzaam ondernemen
- Communities of practice

Learning histories zijn verhalen over leerervaringen waarin zowel de feitelijke gebeurtenissen worden weergegeven als het perspectief van de betrokkenen hierop: successen en valkuilen van sociaal leren worden op een rij gezet. Deze verhalen worden opgesteld door de mensen die in de projecten zitten.

Er is in het laatste jaar van het programma een aantal wijzigingen doorgevoerd in de activiteiten rondom kennismanagement. Naast de hiervoor genoemde acti-

¹ Een leerkring is een groep mensen van verschillende achtergronden die gezamenlijk een onderwerp bespreken en daarbij de ruimte krijgen om hun eigen leervragen in te brengen en gezamenlijk te reflecteren op het onderwerp en wat dat voor hen betekent.

viteiten zijn er in samenwerking met Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) Nederland activiteiten opgezet in het kader van pijler 3. De activiteiten mondden uit in een advies over hoe projecten beter of anders ingericht kunnen worden met het oog op maatschappelijk verantwoord ondernemen. Ook is de aandacht gericht op kleine ondernemingen: hoe kunnen lokale en regionale markten worden versterkt, wat kunnen ondernemers hier en nu met LvDO. Het gaat daarbij om het ontsluiten van kennis onder andere via de site van MVO Nederland.

Verder is in 2007 ook aandacht besteed aan intervisie met LvDO-regisseurs uit de provincies. Daarin stonden de perspectieven voor het nieuwe programma centraal. De provinciale regisseurs zijn in meerderheid ook erg tevreden met deze bemoeienis hoewel er wel kritiek is op de thematische uitwisseling van informatie. In het overleg van de provinciale regisseurs is al een aantal keren geopperd om vooral ook thematische besprekingen te hebben. Dit zou ook door het kennismanagement van SenterNovem moeten worden gevoed. Dit is echter tot nu toe nog nauwelijks gebeurd, niet alleen door het kennismanagement maar ook doordat de verschillende regisseurs daar uiteenlopende belangstelling voor hadden. Nu het steeds duidelijker wordt waar de verschillende provincies de accenten leggen en de resultaten van de projecten (in ieder geval voor insiders) zichtbaar worden, wordt de behoefte voor thematische uitwisseling van informatie steeds sterker.

6.2 Internationaal

In de eerste deel van de programmaperiode is de aandacht voor de internationale dimensie wat afgehouden: het idee was eerst op nationaal niveau een basis te leggen. In 2007 is evenals in eerder jaren ingezet op internationale uitwisseling. Het benutten van kennis die wordt ontwikkeld in bestaande internationale netwerken is belangrijk. Deze kennis wordt omgezet in kennis voor het programma LvDO intern en voor de doelgroepen van het programma. Enkele internationale activiteiten die (ook) in 2007 hebben gespeeld zijn:

1. Vanuit Unesco is de vraag aan Nederland voor een bijdrage en betrokkenheid aan 'Decade of Education for Sustainable Development' DESD neergelegd.¹ Deze vraag vanuit Unesco is terecht gekomen bij het programma LvDO. Het gaat om het bouwen van een netwerk waarin gezamenlijke, inhoudelijke activiteiten worden ontwikkeld. Er wordt aan Unesco gerapporteerd.
2. Een ander netwerk is UNECE², in dit netwerk houdt men zich onder meer bezig met het ontwikkelen van criteria voor monitoring van duurzame ontwikkeling. Eén van de stuurgroepleden (LNV) is voorzitter.
3. Education for sustainable development als onderwerp is in 2006 in de duurzaamheidsstrategie van de Europese Commissie gekomen³.

De ambities voor internationale activiteiten vanuit LvDO zijn aan het eind van de eerste programmaperiode groter geworden. Zo volgen mensen in de buitendienst van BuZa cursussen over DO. Ook wordt gewerkt aan het versterken van de

¹ DESD: Het doel van de United Nations Decade of Education for Sustainable Development (2005-2014, DESD) is de uitgangspunten, waarden en praktijken van duurzame ontwikkeling te integreren in alle aspecten van het onderwijs en leren.

² UNECE: United Nations Economic Network for Europe.

³ Renewed eu sustainable development strategy EU 2006

mondiale dimensie van het werk door in Nederland mensen die aan internationale projecten werken te informeren over DO.

In pijler 3 zijn zo'n 20 projecten met een internationale dimensie. Deze projecten lopen uiteen van het project "internationale kennismaking" van de drie noordelijke provincies tot "Brabantse bedrijven en mondiale aspecten van MVO".

6.3 Opbrengsten, leerpunten

De opbrengsten bestaan natuurlijk ten eerste uit het meest basale: de rapporten en nieuwsbrieven op de site van LvDO.

De inschatting van het programma is dat er "een goede slag is gemaakt, verspreiding van kennis via professionals waar wij contact mee hebben". De vraag die het programma zich in het laatste jaar heeft gesteld is of het "de goede mensen zijn die worden bereikt" Het is ook belangrijk meer "conservatieve kringen" mee te krijgen en niet alleen de usual suspects uit de milieuhoek". Daarbij wordt opgemerkt dat "niet iedereen LvDO hoeft te kennen. Zolang de strategische partners ons maar wel weten te vinden (en wij hen). Goede aandacht voor een relatie is belangrijker dan eindeloos verspreiden".

De website zoals deze zich in het laatste jaar (2007) ontwikkeld heeft wordt breed gewaardeerd maar veel partijen hebben wel kritiek op het gegeven dat deze pas vrij laat in het traject is ontwikkeld en vulling heeft gekregen. Met name ook de kennis over de provinciale projecten is nu transparant maar was dat tot voor kort nog niet. Hierover zijn ook in de tussenevaluatie al kritische opmerkingen geplaatst. Zoals gezegd is deze situatie sterk verbeterd. Enkele personen hebben aangegeven de site in een wat verder verleden te hebben bezocht maar daarop zijn afgehaakt door een gebrek aan solide informatie.

Bij de provincies is men over het algemeen positief over SenterNovem maar is men wel kritisch over het kennismanagement. De tevredenheid daar is beperkt tot enkele provinciale regisseurs. De waardering voor de producten, de essays en de leertheaters is wisselend. Daarvoor worden essays en rapporten van LvDO doorgaans nog als veel te abstract ervaren. Men heeft juist behoefte aan meer praktische handleidingen.

Doorgaans mist men een strategische verdieping op inhoudelijk interessante onderwerpen. De vraag waar je aan moet denken om projecten op te zetten op bijvoorbeeld het onderwerp "bedrijventerreinen" heeft inmiddels zo veel ervaringsdeskundigen binnen het LvDO project dat bundeling van die kennis erg voor de hand ligt. SenterNovem weet wel waar die kennis is en waar die projecten lopen maar gebruikt die kennis vooralsnog niet echt voor een verdiepingsslag. Bij kennismanagement hoort ook thematische aandacht, zo is de opvatting van met name de provinciale regisseurs. Dat hebben velen gemist, op de site maar zeker ook in de bijeenkomsten. Het proces van kennisdeling tussen provincies krijgt met dergelijke inhoudelijke thematische aandacht een impuls. Dit is in het overleg tussen provinciale regisseurs en SenterNovem wel voorgesteld maar daarvoor waren de meningen te verdeeld, ook tussen de provincies onderling. Zoals eerder is aangegeven is hier aan het eind van de projectperiode mee gestart. Pas toen werd de informatie over de projecten in de provincies dermate compleet dat die inhoudelijke thematische verdieping echt een optie werd.

SenterNovem is er nog onvoldoende in geslaagd om een overstijgend niveau te bereiken in hun kennismanagement. Er is behoefte aan meer instrumentele

hulpmiddelen bij het ontwikkelen en uitwerken van activiteiten. De belangrijkste algemene lijn waar provinciale projecten mee te maken hebben is de vraag "hoe overtuig ik de handelswijze en het gedachtegoed van bepaalde partijen?". Daarvoor staat SenterNovem de regisseurs met raad en daad bij maar daarnaast is er ook behoefte aan een instrumentenplanner of een draaiboek verandermanagement toegespitst op deze onderwerpen en de specifieke context waarbinnen de provincies opereren. In die zin zijn verwachtingen bij de provincies en mogelijkheden van SenterNovem nog onvoldoende op elkaar afgestemd in de projectperiode.

Ongeveer driekwart van al het geïnvesteerde geld gaat naar de provinciale projecten. Vooralsnog vindt het merendeel van de provinciale regisseurs dat SenterNovem nog te weinig gedaan heeft aan het herkenbaar maken van die projecten en het overdraagbaar maken van de uitkomsten van die projecten. Daarbij natuurlijk wel de kanttekening dat het de provinciale regisseurs waren, die pas relatief laat afkwamen met relevante informatie over hun projecten¹

Ook bij departementen is men kritisch over het kennismanagement van SenterNovem. Het kennismanagement functioneert minder sterk en dat wordt ook gereflecteerd in de beperkingen van de managementinformatie. Het was allereerst onvoldoende duidelijk wat er gebeurde en later was onvoldoende duidelijk wat dat allemaal oplevert. Een en ander heeft ook te maken met de onderop strategie van met name pijler 3. Toch is er met name bij sommige departementen het beeld dat het kennismanagement zelf te weinig geleerd heeft van LvDO. Het had zich sterker moeten profileren, met meer concrete aanwijzingen en handreikingen en een meer thematische invalshoek².

Het Kennismanagement heeft in de afgelopen programmaperiode een separate taak gehad en ondergebracht in een herkenbare groep binnen het programmabureau. In de plannen voor de nieuwe projectperiode is het kennismanagement vervlochten in de pijlers. In pijler 3 zal bijvoorbeeld meer gethematiseerd worden en zullen icoonprojecten op thema's worden neergezet. Het gaat er om meer af te bakenen en gericht en hardnekkiger op successen te focussen. Met deze aanpak hoopt het kennismanagement het programma meer zichtbaar te maken.

¹ In de rapportage over pijler 3 is duidelijk geworden dat sommige provincies nog steeds niet transparant zijn over de projecten. De meeste provincies hebben in de periode tot voorjaar 2008 evaluatieve documenten geschreven of laten opstellen over hun projecten. Dit geldt echter niet voor alle provincies. Deze informatie is wel het startpunt van het kennismanagement van SenterNovem.

² De onderzoekers hebben gemerkt dat er relatief gemakkelijk kritiek wordt geleverd terwijl er ook reden is om de hand in eigen boezem te steken. Voor de informatie over departementen is SN immers ook weer direct afhankelijk van diezelfde departementen. Ook de afhankelijkheid van provinciale informanten speelt SenterNovem in de gehele periode parten.

7 Aansturing en structuur van het programma

In dit hoofdstuk

- De aansturing door de stuurgroep
- Het programmamanagement van SenterNovem
- Aansturing met het moeilijke begrip duurzaamheid
- Leerpunten uit de aansturing

Het programmabureau LvDO, dat wordt uitgevoerd door SenterNovem, wordt aangestuurd door de interbestuurlijke Stuurgroep Programma LvDO. SenterNovem ondersteunt en faciliteert de uitwerking van het programma in de verschillende pijlers. Iedere pijler heeft een pijlercoördinator die optreedt als programmamanager, kennismakelaar en als ondersteuner of coach. In de uitvoering van centrale programmaonderdelen voert het programmabureau de regie. Voor decentrale programmaonderdelen voeren de provincies de regie voor hun eigen provincie.

7.1 Aansturing: de stuurgroep

LvDO is een interdepartementaal en interbestuurlijk programma van:

- het ministerie van LNV
- het ministerie van VROM
- het ministerie van BuZa/OS
- het ministerie van EZ
- het ministerie van V&W
- het ministerie van AZ (sinds 2007)
- het ministerie van OCW
- de provincies, vertegenwoordigd door het IPO
- de waterschappen, vertegenwoordigd door de Unie van Waterschappen.

Om de interbestuurlijke samenwerking uit te voeren is de Stuurgroep Programma LvDO ingesteld. Het voorzitterschap en dus de trekkracht ligt bij LNV. Deze stuurgroep wordt ondersteund door SenterNovem. De relaties met de departementen is verschillend. De ministeries van LNV en VROM zijn de belangrijkste dragende partijen, inhoudelijke en financieel. Er zit spanning binnen de stuurgroep over de deelname van OCW. Aan de ene kant is het onderwijs voor het programma een belangrijke sector. Aan de andere kant heeft OCW er voor gekozen om geen afzonderlijke financiële bijdrage te leveren via het programma maar loopt de bekostiging van onderwijsactiviteiten via de SLOA middelen (zie ook hoofdstuk 2). Dat zorgt ervoor dat het programmabureau geen middelen beheert waarmee organisaties in het onderwijsveld kunnen worden aangestuurd.

De rol van de leden van de stuurgroep is er een die vrijwel alle interdepartementale programma's kenmerkt. Aan de ene kant wordt met enthousiasme gewerkt aan de integrale component van het programma, aan de andere kant ligt op hen de druk om de betekenis van het interdepartementale programma voor het desbetreffende departement te verduidelijken en te behartigen. Voor Buitenlandse Zaken zijn vooral die activiteiten van belang die referentie hebben naar internationale relaties en ontwikkelingen. Voor Economische Zaken zijn vooral de relaties met het bedrijfsleven van belang en wordt gekeken naar betrokkenheid van

bedrijven (onder andere via maatschappelijk verantwoord ondernemen) bij LvDO projecten.

Het bovenstaande over de aansturing door de stuurgroep komt van de stuurgroep zelf (en hun bestuurlijke achterban) maar ook van de provincies. Provinciale vertegenwoordigers geven desgevraagd aan dat ze doorgaans weinig weten en weinig merken van de stuurgroep. Ze waarderen individuele leden van de stuurgroep voor hun inbreng en deskundigheid maar zien in de stuurgroep niet het stuur in de activiteiten die ze wellicht zouden verwachten. De schakel tussen provinciale regisseurs en stuurgroep is geregeld door een vertegenwoordiging van een van hen in die stuurgroep. Dat werkt en de andere regisseurs geven aan dat de informatie op die manier wel doorkomt. Toch is de afstand groot en kennelijk is het toch enigszins "onbekend maakt onbemind". Dat is overigens een bewuste keuze van de provincies waar met name de autonome keuze van projecten en thema's (van onderop) belangrijk wordt gevonden. Provincies hebben geaccentueerd dat het om hún provinciaal ambitie statement gaat.

7.2 Aansturing: SenterNovem

Er is veel waardering bij de provincies, departementen en het onderwijsveld voor de rol van SenterNovem. De personen worden stuk voor stuk gewaardeerd en gezien als heel toegankelijk en alert in hun reacties bij vragen. Ze functioneren ook duidelijk als richtingaanwijzers naar ervaringen en projecten elders en zijn van grote waarde voor de provinciale regisseurs. In sommige gevallen ook bij het opzetten, uitvoeren van projecten en het valoriseren van de resultaten na afloop.

In vergelijking met het verleden, het programmamanagement van het programma zoals dat tot 2003 heeft gelopen wordt het huidige management als een versterking ervaren. De informatie is veel duidelijker, de contacten zijn beter, de vergaderstukken zijn beter verzorgd, en de overzichten van projecten en activiteiten van betrokkenen zijn sterk in kwaliteit gegroeid.

SenterNovem heeft ook een aanjaagfunctie. Dat komt deels ook door het enthousiasme van de medewerkers. Feit is dat de invloed van SenterNovem bij de provinciale regisseurs aanzienlijk is (met overigens wel forse verschillen per provincie¹) maar dat de invloed ook verder gaat en gebruikt wordt om partijen die elders in de provincie functioneren te informeren en te overtuigen. Dit geldt zowel voor de ambtelijke staf als voor het maatschappelijk middenveld in provincies.

Voor de departementen zijn soortgelijke waarnemingen gedaan. De waardering voor de mensen van SenterNovem is groot en ze hebben een belangrijke functie in het overtuigen binnen de departementen. Ook hier geldt dat dit voor het ene departement meer tot zijn recht komt dan bij het andere. Er zit een merkwaardige tegenstrijdigheid in de oordelen over SenterNovem. Met name op het punt van de kwaliteit van de management informatie en dus het kennismanagement lopen de visies erg uiteen. Sommigen geven aan dat zij SenterNovem ook op dit punt een verademing vinden. Anderen zeggen de gegeven management informatie veel te oppervlakkig te vinden en zien ook een achterstand in de gegeven in-

¹ In bepaalde provincies was het aanvankelijk erg lastig om het programma op de rails te krijgen. Daar werd door andere politieke prioriteiten en door ambtelijke ontwikkelingen aanvankelijk weinig tot niets gedaan. In de loop van de projectperiode is dat wel versterkt.

formatie. Daar spelen ook cultuurverschillen. Verzoeken als "je vraagt om een klusjesman en krijgt een evangelist" geven aan dat sommige departementen met veel concreter en tastbaarder onderwerpen bezig zijn en LvDO ook in dat kader interpreteren. Men ervaart de coördinatie van SenterNovem als vaag en indirect.

Er is een landelijke aansturing via de stuurgroep. Daar worden budgetten bepaald, voor een deel ook prioriteiten bepaald en de hoofdlijnen uitgezet. De uitvoering ligt echter voor driekwart bij de provincies. Maar de provincies zijn niet zo maar uitvoerders van de landelijke structuren. Ook daar geldt dat politieke besluitvorming binnen de provincie aan de basis ligt van de besluitvorming over deelname en prioriteitsstelling voor inhoud en vormgeving van projecten. Dat loopt ook wel eens mis, in die zin dat zeker bij de start van het programma sommige provincies wat minder prioriteit stelden bij LvDO. Dat is in meerdere provincies aan de orde. Noord Holland is hierin het meest uitgesproken. Daar is politieke besluitvorming pas heel laat op gang gekomen en had men ook te maken met een reorganisatie van de ambtelijke organisatie.

De rol van SenterNovem in deze dynamiek wordt gewaardeerd. Zij hebben duidelijk gevoel voor hun intermediaire functie tussen land en provincie en vooral ook voor de verhoudingen tussen stuurgroep en provincies. Zij kennen politieke gevoeligheden op dit punt en gaan daar zorgvuldig en tactvol mee om. Tegelijk is duidelijk dat hun beïnvloedingsmogelijkheden beperkt zijn. Besluitvorming binnen de stuurgroep maar ook binnen de provincies kunnen soms wel maar soms ook in het geheel niet door hen worden beïnvloed. Dat bepaalde provincies meer dan anderen prioriteiten stellen bij het LvDO programma in hun provincie is vooral het resultaat van de politieke besluitvorming aldaar. Hetzelfde geldt voor de prioriteitstellingen binnen het programma.

Maar er blijven, ook binnen de inner circle van LvDO, vragen komen over de provincies als platform voor de aansturing van maatschappelijke veranderingen in *leren voor duurzame ontwikkeling* (pijler 3). Het leidt tot een enorme diversiteit aan projecten, onduidelijkheid over de opbrengst en de informatie hierover komt onvoldoende en té laat bij SenterNovem aan.

7.3 Breedte van het begrip duurzaam en gevolgen voor de aansturing

Duurzame ontwikkeling heeft in de theorie drie componenten: *people, planet en profit*. In de projecten is het vooral *planet*, daarnaast ook maar al beduidend minder duidelijk de *profit* en *people* component. Dat zie je terug in de aansturing, door de centrale rol van LNV en VROM, de beperkter rol van EZ en Buza/OS en de afwezigheid van SZW en VWS. Dat levert, ook in de provincies veel vragen op.

Als je de breedte echt serieus neemt en dus alle drie de componenten van belang vindt, betekent dat de centrale rol naar Algemene Zaken zou moeten gaan, en dat de relevante departementen (dus inclusief SZW, VWS en OCW) volledig en gelijkwaardig in de aansturing zouden moeten zitten. Keerzijde is dat dan ook die afzonderlijke componenten en hun onderlinge verbondenheid veel duidelijker in de activiteiten terug komen.

De kracht van duurzame ontwikkeling is de breedte van het begrip. Je moet het kunnen verbinden en integreren met maatschappelijke thema's. Het lijkt wel verstandig om een termijn te stellen voor werkelijke verbreding van dit begrip, en de aansturing en inhoud. Beschouw dit echter als een groeiproces waar bewust

energie in moet worden gestoken. "Duurzame ontwikkeling is immers een werkwoord" (John Grin). De huidige situatie levert onduidelijkheid voor partijen en weinig transparantie in de aansturing.

Zoals één van de partijen verzuchtte tijdens de gesprekken met de evaluatoren: "het is niet uit te leggen op een feestje waar je mee bezig bent". Het concept is te vaag en te breed. Daardoor is het LvDO programma ook heel moeilijk herkenbaar te maken. Dat maakt de valorisatie bepaalt niet gemakkelijk. Pas als je concrete projecten beschrijft beginnen mensen te begrijpen waar het over gaat. Dat geldt minder voor traditionele partijen als milieuorganisaties en het scholenveld, maar zeker wel voor het maatschappelijk middenveld, ondernemers en vaak ook gemeentelijke en provinciale politici.

7.4 Leerpunten

Voor de provinciale regisseurs is de stuurgroep grotendeels onzichtbaar. Een enkeling waardeert individuele leden van de stuurgroep voor hun inhoudelijke expertise maar de invloed die ze achter de schermen hebben op het stuur van het programma blijft grotendeels onzichtbaar. Daar helpt ook een deelname namens de provinciale regisseurs niet echt. Deze situatie lijkt echter voor vrijwel niemand problematisch, maar betekent wel een gemiste kans op meer uitstraling.

Volgens betrokken heeft het programmamanagement LvDO zich goed van haar taak gekweten. Dat geldt zowel voor de contactpersonen op de departementen als ook voor de provinciale regisseurs. Bij departementen en provincies is men ook in de personele sfeer heel tevreden over de samenwerking met SenterNovem.

Het kennismanagement is een duidelijk aandachtspunt. In de communicatie-uitingen op de website en met concrete producten als de essays, de leertheaters en sommige onderzoekopdrachten is zijn vertegenwoordigers van provincies en departementen vaak minder gelukkig. Dat wordt simpelweg niet gelezen, gebruikt of gekend. Toch wordt SenterNovem wel als een deskundig organisatie gezien. Een meer gerichte thematische aandacht voor aspecten van duurzaamheid zou ook de kritiek van departementen als BuZa en EZ kunnen verzachten, maar ook de provincies hebben daar behoefte aan.

Het begrip duurzame ontwikkeling en de manier waarop dit binnen dit programma wordt opgepakt, maakt een duidelijker profilering van activiteiten en doelstellingen erg lastig. Het is vaag, breed en wordt door weinig mensen begrepen. Tegelijk zit juist in die breedte de kracht. Duurzame ontwikkeling is fundamenteel; voor de politiek, voor onze economie maar zeker ook voor het persoonlijk welbevinden van de burger.

BIJLAGE I Voorbeeldprojecten provincies

Deze bijlage is bedoeld om meer inzicht te geven in de aard van de projecten bij de provincies. In de gesprekken die wij gevoerd hebben met de provinciale registrateurs hebben wij gevraagd naar een voorbeeld van een project per provincie waarvan zij zelf vinden dat dit een mooi voorbeeld is van wat er in hun provincie is gedaan. De voorbeelden zijn ook te vinden op de projectenbank van LvDO http://www.senternovem.nl/leren_voor_duurzame_ontwikkeling.

Overijssel

Voorbeeldproject Keek op de Beek. Bij dit project is een procesmanager aangesteld. Doel was om een beek te verleggen omdat de functie van de beek niet uit de verf kwam. Er zaten bijvoorbeeld vistrappen in maar die raakten verstopt waardoor de vis op een gegeven moment in de vistrap lag te rotten. Er moest dus iets gebeuren om de beek te verleggen. Het Waterschap wilde overigens dat deze beek een meer ecologisch verloop zou krijgen. Het gaat om een stukje van 1½ km. Het project bestond uit het betrekken van belanghebbenden. Zij konden participeren in besluitvorming en planuitvoering rondom die beek. Vooral boeren en omwonenden waren partij (ook de jongeren uit dit gebied). Sommigen moesten grond afgeven en kregen de beek dichterbij huis. Dat is allemaal in goed overleg verlopen en de beek is uiteindelijk daadwerkelijk ook aangepast. Het project is ook geanalyseerd als transitieproject maar de onderzoekers hebben vastgesteld dat het geen transitieproject was. Wat ze toen nog niet wisten was dat dit project in Drenthe een vervolg heeft gekregen bij het Schoonbeker Diep, een stuk beek van 15 km lang waar de zelfde thematiek speelt en waar de werkwijze van keek op de beek is herhaald.

Limburg

Het project "de waarde van steen" is opgezet door COS. Het heeft in Limburg gespeeld maar het was niet iets specifiek Limburgs. Het project komt voort uit de wens om een duurzaamheidcertificaat te willen hebben voor natuursteen. Men weet immers dat natuursteen veelal uit China en India komt en daar soms onder erbarmelijke omstandigheden via kinderarbeid uiteindelijk op de markt komt. Het project was gericht op het ontwikkelen van criteria die bij zo'n certificaat aan de orde zijn. Er zijn enkele handelaren in Limburg die de handen inéén hebben geslagen om tot de ontwikkeling van certificering te komen. In Duitsland is er weliswaar al zo'n certificaat maar dat is niet erg solide. Daar kunnen goede en slechte (wel of niet duurzaam geproduceerd) producten niet voldoende mee worden onderscheiden. De criteria zijn daadwerkelijk ontwikkeld en het certificaat is onderweg (naar analogie van het FSC keurmerk voor hout). Het was een heel open sociaal leerproces met een duidelijk resultaat en een betrokkenheid van bedrijven. Het resultaat is bovendien erg op ontwikkelingen in de genoemde landen gericht. Het gaat om eerlijke producten die duurzaam geproduceerd worden. Van het project is een eindrapportage opgesteld.

Utrecht

Het paradepaartje van Utrecht is het project rondom Eemland Amersfoort. Dat is een veelvormig project dat vrijwel volledig is opgepakt door gebruikers en bewo-

ners van het gebied (w.o. pensionado's). Het doel is het versterken van de betekenis van de stad Amersfoort voor het omliggende platteland Eemland en omgekeerd. Dit is overigens een veelvormig programma waarbij de provincie in 2 projecten participeert. Hier betrekken we wel ondernemers bij de activiteiten. Wat wij doen is het project faciliteren door een projectleider met een goed netwerk bij gemeenten, de televisie en zelfs de minister. Deze activiteiten hebben dan ook veel publiciteit getrokken.

Noord Holland

Streekdiners. Duurzame denktanks van Noord Holland. Hier is verslaglegging nog van in een afrondende fase en nog niet beschikbaar. Twee consultants van c-realist hebben dit project getrokken. Ze hebben gewerkt aan het ontwikkelen van drie kenniskringen.

- Klimaatverandering en gebiedsindeling
- Klimaatverandering en wonen
- Klimaatverandering en lifestyle

In de kenniskringen participeren zowel mensen van NGO's, het bedrijfsleven, kunstenaars, wetenschappers en overheid. De bijeenkomsten hebben geleid tot een tiental voorstellen die gepresenteerd zijn aan de betreffende commissie van de Provinciale Staten. Een brochure met de voorstellen zal worden overhandigd aan de gedeputeerde.

3 Noordelijke provincies

Een van de mooie projecten in het noorden is het project "donker". Dat vinden de provinciale coördinatoren heel bijzonder. Het denken over licht en donker is veranderd. Het kent eigenlijk 4 aspecten: sociale veiligheid (donker is niet/wel veilig), Verkeersveiligheid, Energie (zuinig en spaarzaam licht) en duisternis als waarde op zich. Dat spreekt mensen erg aan. De directe reflex bij nieuwbouw van wijken en wegen is het plaatsen van lantaarnpalen volgens een bepaald protocol. Dat zijn bij de projectie van wegen en het bouwen van wijken, tunnels en viaducten vrijwel vanzelfsprekendheden. Afdelingen bij gemeenten hebben een soort pavlov reactie in het denken over licht. Maar via dit project leren we dat het anders kan. Zo zijn er opstellingen gemaakt waarbij op een traditionele manier is gewerkt met bijvoorbeeld verlichting van het fietspad en niet in de bossage ernaast. Door partijen dan in een rollenspel van fietser of overvaller vanuit de bosjes te laten werken krijgen ze heel andere ideeën over wat wel en niet zou moeten, gegeven de belangen van sociale veiligheid, energiebesparing en duisternis.

Mede om die discussie te openen hebben we 120 vrijwilligers bereid gevonden om data te verzamelen voor een donker inventarisatie in de gehele provincie. Te lezen op www.mfg.nl Milieu federatie Groningen.

Noord Brabant

Het project Spoorzone Breda is afgerond na de evaluatie en is niet genoemd bij die 10 projecten die in het rapport van KLB staat. Dit project heeft nu geresulteerd in concrete plannen voor de herinrichting van enkele industrieterreinen nabij het station van Breda. Het gaat om terreinen van een suikerfabriek en een bierbrouwer. Ze liggen vlak aan het spoor, dicht bij het centrum (en de HSL lijn) en zijn open en momenteel nog onverhard. Ze liggen ook vlak bij de rivier de Mark. Over de bestemming van deze terreinen is veel gesteggel. De milieu afdeling van de gemeente is met name bezorgd over het effect dat eventuele nieuwe bebouwing gaat hebben op de waterkwaliteit en kwantiteit van de Mark. De wens is naar voren gekomen om voor dit gebied te gaan werken met zogenaamde

“groene daken”. Daartoe is in samenspraak met gemeente, de milieufdeling, de eigenaar van de grond (AM wonen) en andere betrokkenen gezocht naar mogelijkheden voor een duurzame bestemming/ bewoning van het gebied. Er is contact gezocht met de Avans Hogeschool, afdeling milieukunde. Deze school heeft studenten in de gelegenheid gesteld om in het kader van een minor duurzame ontwikkeling te werken aan dit project. Zij hebben alternatieven ontworpen voor de bestemming en zo tot de ontwikkeling gekomen van een wijk met appartementen en eengezinswoningen met allemaal groene daken. Die daken zijn de innovatieve sleutel in dit project. Ook AM wonen was hier meteen enthousiast over en het heeft beslist ook in commerciële zin zijn waarde (profit). Planet komt ook aan bod want die groene daken zijn vanuit milieu oogpunt interessant. In sociale zin voldoet het project ook. De groene daken worden ook door de mensen die daar komen wonen interessant gevonden en de binnendaken die binnen het project worden ontwikkeld op de parkeergarages zijn ook mogelijke interessante ontmoetingsplaatsen. De wijk gaat ook daadwerkelijk gebouwd worden. Het ontwerp van de studenten wordt momenteel door commerciële partijen uitgewerkt.

Zuid Holland

Voor de casuïstiek vond de regisseur het lastig kiezen tussen een mooi meetbaar project en een mooi verbredingstraject met nieuwe sectoren. Zoals gezegd ligt er veel kracht in verbredingstrajecten. Een mooi pilot project is het project MilieuDivers van het Rotterdams Milieucentrum. Daarin proberen we Rotterdamse jongeren te verleiden om aan DO te doen. Daartoe worden bijeenkomsten per wijk georganiseerd. Daarvoor kiezen we ervoor om de eigen netwerken van de bevolking te gebruiken. Dat werkt heel goed, er is een hoge opkomst. Uitkomsten zijn educatieve filmpjes voor TV uitzendingen en een productie NME in Marokko. Dit voorbeeld wordt nu ook in andere steden gebruikt. Dit project is overigens wel onderdeel van een breder provinciaal overkoepelend programma 'KleurenKapitaal', waar 17 organisaties bij betrokken zijn. Een voorbeeld van een breed traject is Welzijn versterkt duurzaamheid, waar samen met de welzijnskoepels en de natuur- en milieuorganisaties een breed gezamenlijk programma is gestart binnen Zuid-Holland.

Zeeland

Als voorbeeldproject noemt Zeeland de Duurzaamheidsmeetlat zilte aquacultures. Dit is een instrument (vragenlijst) waarmee bedrijven die met aquacultures (kweek van zeeplanten en -dieren, algen, vis, zagers) werken hun bedrijfsvoering op duurzaamheid kunnen screenen. De test zelf is opgesteld door de branche en de Hogeschool Zeeland samen. Dit is met name interessant omdat deze vorm van bedrijfsvoering sterk innovatief is en een grote toekomst voorspeld wordt. Dat een dergelijk initiatief zo vroeg in de ontwikkeling al getest kan worden op duurzaamheid wordt als heel bijzonder gezien. Het is ook een bedrijfstak die veel met duurzaamheid bezig is. Geprobeerd wordt om de cyclus rond te maken door de ontlasting van vissen te gebruiken voor het kweken van algen die dan weer, al dan niet door tussenkomst van zagers (wormen) aan de vissen worden gevoerd (kweek mosselen, tarbot, tong). De ondernemers in deze branche zijn actief betrokken geweest bij de ontwikkeling van het instrument. Het instrument wordt na ontwikkeling ook ingezet om de bedrijven hoger op de meetlat te krijgen en dus meer duurzaam te maken. Door de meetlat worden concrete dingen gemeten als de herkomst en aard van het visvoer, de energie die gebruikt wordt, de mate van vervuiling enz.

Het heeft ook navolging gekregen in andere gebieden in Europa waar met aquacultures wordt gewerkt.

Gelderland

Een bijzonder project in Gelderland is duurzaamheid in de bouw. Anders dan bij veel andere projecten in deze sfeer gaat het om duurzaamheid bij renovatie en niet bij nieuwbouw. We hebben laten zien dat dit principe ook bij renovatie werkt mits je maar op de juiste manier met de belangrijkste partijen samenwerkt. Veel overleg, veel pilots voor woningen en scholen en veel terugkoppelingen daarvan. We hebben ook een symposium hierover gehouden met een landelijke uitstraling. De kern van wat we daar geleerd hebben is dat de techniek van de renovatie natuurlijk van belang is maar als zodanig niet meer dan een middel is: de essentie is het commitment van partijen en dat krijg je door communicatie, bij elkaar brengen en enthousiasme. Het project speelt in Apeldoorn.

Flevoland

De favoriete casus is "Nieuw Flevolands Peil". Dat is een nieuw programma voor duurzaam bouwen. Daar proberen we het typische samenwerken in de bouw te doorbreken. Traditioneel gaat de samenwerking tussen bouwers en gemeenten. Hier probeert men de randvoorwaarden te ontwikkelen om wat breder te kijken naar een goed beeld van duurzaamheid van de gebouwde omgeving. Dus niet alleen door duurzame materialen in de bouw te gebruiken en voldoende energiezuinigheid in te bouwen maar ook door te bouwen conform de wensen van bewoners en gebruikers (de derde P uit het duurzaamheidsbegrip). Dat kijken naar wat mensen willen zit soms ook in heel kleine dingen. Zo heeft de directeur van een woningbouwvereniging bijvoorbeeld bedacht dat de ramen van de huizen naar binnen moeten draaien. Dat heeft het voordeel dat de mensen zelf de ramen kunnen lappen en geen dure glazenwassers nodig zijn. Dat scheelt natuurlijk. Ook het woongedrag zou bij voorbaat duurzaam moeten zijn. Dus we willen het niet inrichten met als doelstelling dat mensen van de ene wijk naar de andere verhuizen. Daar moet je vervolgens wel de randvoorwaarden voor creëren. Wat hebben mensen nodig om dit te realiseren. Voorwaarde is natuurlijk dat mensen trots zijn op hun woning en hun woonomgeving en daar ook betrokkenheid bij hebben.

In NFP zijn tientallen partijen bij elkaar gebracht om over dit onderwerp na te denken. Of dat ook tot duurzaam bouwen en duurzame wijken gaat leiden is nu nog niet te zeggen.



EIM
onderdeel van Panteia

Onderzoek voor Bedrijf & Beleid

BREDEWATER 26
POSTBUS 7001
2701 AA ZOETERMEER

T. 079 343 02 00
F. 079 343 02 02
E. INFO@EIM.NL
WWW.EIM.NL