

Inhoud

Leeswijzer	2	Hoofdstuk 6	
Inleiding	4	Pijler 3: Lerende samenleving	34
		- focus: besluitvormingsprocessen	
Hoofdstuk 1		Hoofdstuk 7	
Leren voor Duurzame Ontwikkeling	10	Kennismanagement	38
1.1 Duurzame ontwikkeling:		7.1 Een lerend programma	39
een complex begrip	10	7.2 Verspreiding, onderzoek en innovatie	39
1.2 Barrières voor een doorbraak	10	7.2.1 Vastleggen en beschikbaar stellen	40
1.3 Duurzame ontwikkeling als leerproces	14	gegevens projecten	40
1.4 Het leerproces als beleidsinstrument	15	7.2.2 Actieve verspreiding good practices	40
		7.2.3 Onderzoek en	40
		wetenschappelijke reflectie	40
		7.3 Werkgroep kennis	41
Hoofdstuk 2		Hoofdstuk 8	
Doelstelling	16	Organisatie van het programma	42
2.1 Doel van het programma	17	8.1 Inleiding	43
2.2 Elementen uit de doelstelling	17	8.2 Uitgangspunten	43
2.2.1 De duurzame afweging	17	8.3 Organisatie	44
2.2.2 Maatschappelijke actoren	18	Hoofdstuk 9	
2.2.3 Effectieve leerprocessen	19	Begroting	46
2.3 Versterking van duurzame ontwikkeling	20	9.1 Inleiding	47
		9.2 Begroting	48
Hoofdstuk 3		Samenvatting	54
Strategie	22	Bijlagen	
3.1 Ambitie: Van marge naar mainstream	23	Bijlage 1: Historische ontwikkeling	58
3.2 Strategische keuzes	23	Bijlage 2: Samenstelling stuurgroep	59
3.2.1 De inhoud: meerdere dimensies	24	en werkgroep	59
3.2.2 Het leerproces: sociaal leren	25	Bijlage 3: Evaluatie huidige programma	60
3.2.3 Actoren: drie schaalniveaus	25	Bijlage 4: Voorlopige verdeling van rollen,	62
3.3 Ordeningsprincipe: drie pijlers	25	taken en verantwoordelijkheden	62
		Bijlage 5: Inhoudsopgave Uitvoeringskader	64
Hoofdstuk 4			
Pijler 1: Lerende individuen	26		
- focus: onderwijs			
Hoofdstuk 5			
Pijler 2: Lerende organisaties	30		
- focus: overheden			

Leeswijzer

Deze nota bevat het voorstel voor de invulling van het programma 'Leren voor Duurzame Ontwikkeling 2004 – 2007; van marge naar mainstream', het vervolg op het programma 'Leren voor Duurzaamheid 2000 – 2003'. Het nieuwe programma 'Leren voor Duurzame Ontwikkeling 2004 – 2007' is een illustratieprogramma binnen het Actieprogramma Duurzame Ontwikkeling (ADO).

De **Inleiding** geeft aan welk probleem het programma aanpakt en wat als resultaat verwacht mag worden. Daaruit blijkt wat de toegevoegde waarde is van het programma ten opzichte van beleid en andere programma's op het gebied van duurzame ontwikkeling. Verder wordt stilgestaan bij de doelstellingen en ervaringen uit het huidige programma om vervolgens de contouren van het nieuwe programma te schetsen. Dit gebeurt binnen de context van nationale en internationale (beleids)ontwikkelingen.

In de Hoofdstukken 1, 2, 3 worden bestaansreden, positie en rol van het programma geschetst.

Hoofdstuk 1 'Leren voor duurzame ontwikkeling' geeft enkele definities en gaat dieper in op de waarde van leerprocessen voor duurzame ontwikkeling. In dit hoofdstuk wordt ook stilgestaan bij de inzet van leerprocessen als instrument van overheidsbeleid.

Hoofdstuk 2 'Doelstelling' geeft aan wat het programma wil bereiken. Verschillende aspecten van deze doelstelling worden vervolgens nader toegelicht. Ook wordt een doorkijk geboden naar het gewenste effect van de leerprocessen: versterking van duurzame ontwikkeling, het sneller realiseren van een duurzame samenleving.

In **Hoofdstuk 3** staat de **'Strategie'** centraal. Deze is erop gericht om leerprocessen zoveel mogelijk te laten aansluiten bij reguliere mainstream-besluitvormingstrajecten. Vervolgens worden de criteria besproken die het programma hanteert bij

het prioriteren van projecten. In dit derde hoofdstuk wordt tevens het **ordeningsprincipe** van het programma gepresenteerd; de structuur voor de activiteiten.

Het ordeningsprincipe is gebaseerd op drie schaalniveaus waarbinnen leerprocessen zich kunnen afspelen: 'lerende individuen': 'lerende organisaties' en de 'lerende samenleving'.

Het ordeningsprincipe vindt zijn uitwerking in **3 pijlers**. De pijlers worden besproken in respectievelijk **Hoofdstuk 4 'Lerende individuen'**, **Hoofdstuk 5 'Lerende organisaties'**, en **Hoofdstuk 6 'Lerende samenleving'**. In het verlengde van de strategie wordt binnen elke pijler gefocust op organisaties of onderwerpen die aansluiting hebben op de mainstream. Zo ligt de focus bij 'lerende individuen' op het **onderwijs** (Hoofdstuk 4), zijn activiteiten in het kader van 'lerende organisaties' gericht op **overheden** (Hoofdstuk 5) en staan in de 'lerende samenleving' **complexe maatschappelijke besluitvormingstrajecten** centraal (Hoofdstuk 6).

Eveneens passend in de strategie 'van marge naar mainstream', wordt bij de activiteiten in de pijlers aangegeven met welke actuele initiatieven en programma's het programma een relatie legt.



Hoofdstuk 7 bespreekt een uiterst belangrijk element van een programma dat 'leren' centraal stelt, namelijk: '**Kennismanagement**'. Hierbij worden verschillende functies onderscheiden: 1) het vastleggen en beschikbaar stellen van de gegevens uit de projecten, 2) de actieve verspreiding van good practices en 3) onderzoek en wetenschappelijke reflectie met het oog op innovatie van leerprocessen.

De organisatie van het programma komt aan bod in **Hoofdstuk 8 'Organisatie'**. Hierin worden de opzet van het programmamanagement en de werkwijze tussen de interdepartementale en interbestuurlijke partners in het programma uitgewerkt. Voor een definitieve regeling van rollen, taken en verantwoordelijkheden wordt verwezen naar een Uitvoeringskader, waarvan de inhoudsopgave is opgenomen als bijlage.

De '**Begroting**', wordt gepresenteerd in **Hoofdstuk 9**. Per pijler wordt aangegeven welke budgetten nodig zijn, **centraal** zowel als **decentraal**, voor het ten uitvoer brengen van activiteiten die bijdragen aan het behalen van de doelstellingen. In de begroting wordt een onderscheid gemaakt tussen een minimum-

pakket, waarvoor een financiële dekking wordt voorgesteld, en een aantal opties, die kunnen worden gerealiseerd indien aanvullende middelen beschikbaar komen.

De nota sluit af met een aantal **Bijlagen** die achtergrondinformatie verschaffen of bepaalde onderwerpen verder uitdiepen.

Een Samenvatting van de nota is te vinden achter hoofdstuk 9, voorafgaand aan de bijlagen.

Door de nota heen zijn voorbeelden opgenomen van projecten uit het huidige programma. Ze geven een beeld van wat in het huidige programma tot stand is gebracht. Ook maken ze concreet wat van een programma als 'Leren voor Duurzame Ontwikkeling' verwacht mag worden.

Inleiding

Het motto 'duurzaam' lijkt een hedendaags mantra op veel beleidsterreinen: duurzaam bouwen, duurzame energie, duurzame landbouw, duurzaam (maatschappelijk verantwoord) ondernemen, etcetera. Rond vele thema's en op verschillende beleidsterreinen wordt 'duurzaam beleid' ontwikkeld. Duurzame ontwikkeling is een belangrijke kwaliteitsvoorwaarde bij overheidsbeleid en maatschappelijke ontwikkelingen. Aangezien duidelijk is dat onze wereld zich nog lang niet duurzaam ontwikkelt kan daar ook nauwelijks iemand op tegen zijn. Maar toch...

Ondanks de aandacht die uitgaat naar duurzame ontwikkeling, ontbreekt het aan voldoende kritische massa om onze samenleving ook werkelijk duurzaam in te richten en te laten functioneren. Telkens weer blijkt dat het niet meevalt om duurzame ontwikkeling daadwerkelijk en principieel een plaats te geven: er zijn tegengestelde belangen, conflicterende waarden en onvolkomenheden van onze maatschappelijke en economische systemen die ons telkens weer terugwerpen in de alledaagse dominante praktijken. De vertaalslag van goede intenties en inspirerende pilots naar implementatie op grotere schaal sterft dan ook vaak in schoonheid. Op 4 juli 2003 stelde het Kabinet Balkenende II het

ationale deel van de nota 'Duurzame Daadkracht' vast. Het Kabinet geeft aan dat duurzame ontwikkeling vanzelfsprekend moet worden in het handelen van zowel de overheid als in andere geledingen van de maatschappij.

Performance Paviljoen 'Oerfloed'

BUOG (Bedenkers en Uitvoerders van Ongewone Gebeurtenissen) wil met een bijzondere theatervoorstelling het thema duurzaamheid op verrassende locaties onder de aandacht van een breed publiek brengen. Het Performance Paviljoen biedt een mix van videoprojectie, schaduw van dansers, muziek, geluid, gekleurd licht, stem en beweging. In de voorstelling staan de mens en zijn reis naar een duurzaam leven centraal.

Samen met het GCO Fryslân (centrum voor educatieve dienstverlening) is een reeks schoolvoorstellingen in de maak.



Maar hóe is dat te realiseren? Zijn overheden, bedrijven, maatschappelijke organisaties en individuele burgers in staat en bereid om vanzelfsprekend een duurzame afweging te maken in hun keuzes en in hun gedrag?

Weten ze om welke afweging het gaat en kennen ze de achtergronden, motivaties en handelingsalternatieven?

Kunnen ze een afweging maken, ook als onduidelijk is hoe een 'duurzame samenleving' er precies uitziet?

Willen ze die afweging maken, ook als blijkt dat het resultaat daarvan meer moeite kost of duurder is?

Durven ze die afweging te maken als duurzame ontwikkeling in hun omgeving (nog) geen gemeengoed is?

Daarvoor is meer nodig dan de vele projecten die nu lopen. Het gaat namelijk om complexe afwegingen die vragen om fundamentele veranderingen en innovaties op langere termijn; om synergie tussen vele actoren en initiatieven. We 'doen' wel veel, maar we 'leren' daar blijkbaar te weinig van. Kennis en ervaring worden onvoldoende gedeeld, verspreid en opgenomen in reguliere mainstream processen. Het 'wat' van duurzame ontwikkeling staat vaak centraal, zonder dat daarbij wordt betrokken 'hoe' we moeten omgaan met de dilemma's waar duurzame ontwikkeling ons voor stelt.

nisaties, uitnodigend tot participatie en het nemen van verantwoordelijkheid. Vanuit een werkwijze van 'al doende leren en al lerende doen' worden **praktijk en reflectie** gekoppeld. Daarbij is doorwerking van kennis van en zoeken naar synergie van belang: in de zin van interdepartementale samenwerking, in de zin van betrokkenheid van alle bestuurslagen en in de zin van netwerkontwikkeling waarbij de betrokkenheid van maatschappelijke actoren wordt bevorderd. In het huidige programma 'Leren voor Duurzaamheid' is deze werkwijze al een krachtig element gebleken.

Leerprocessen leveren onder andere een bijdrage aan:

- een kennisbasis in de maatschappij op het gebied van duurzame ontwikkeling en de achterliggende principes (*triple P*)
- beter geïnformeerde en meer competente (maatschappelijke) actoren
- meer integraal en participatief beleid, inclusief bevordering van het nemen van eigen verantwoordelijkheid.

Meerwaarde van het leerproces

Dit programma beoogt niet een zoveelste inhoudelijk experiment op het gebied van duurzame ontwikkeling te zijn, maar richt zich op **waardenontwikkeling, kennis en competenties**, nodig om mee te doen met duurzame ontwikkeling. Om hieraan inhoud te geven staan 'leerprocessen' centraal. Niet in de zin van 'beleren', maar gericht op het ontwikkelen van competenties bij mensen en orga-

al doende **leren** en al lerende **doen**

6

- het bevorderen van de kwaliteit van maatschappelijke en overheids- besluitvormingsprocessen
- een netwerk voor innovatie en kennismanagement met betrekking tot duurzame ontwikkeling
- een vertaalslag van theorie naar beleid naar praktijk en vice versa

met als uiteindelijk doel dat mensen **een meer duurzame afweging kunnen, willen en durven maken.**

Omdat duurzame ontwikkeling eerder te definiëren is als een afwegingsmechanisme dan als een vaststaand doel, is de reis net zo belangrijk is als de bestemming. Het leerproces is daarbij een belangrijke metgezel.

Leren voor Duurzaamheid 2000 - 2003

In 2000 ging het programma 'Leren voor Duurzaamheid' van start als uitvoeringsprogramma van de nota 'NME 21, Leren voor een duurzame samenleving'. Dit programma bouwt voort op overheidsprogramma's die in het laatste decennium van de vorige eeuw betrekking hadden op natuur- en milieu-educatie (NME). 'Leren voor Duurzaamheid', dat loopt tot en met 2003, valt onder de gezamenlijke verantwoordelijkheid van een

interdepartementale en interbestuurlijke stuurgroep, waarin vertegenwoordigers zitting hebben van:

- het Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Voedselkwaliteit (LNV)
- het Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer (VROM)
- het Ministerie van Buitenlandse Zaken / Ontwikkelingssamenwerking (Buza/OS)
- het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen (OC&W)
- de provincies, vertegenwoordigd door het Interprovinciaal Overleg (IPO)
- de gemeenten, vertegenwoordigd door de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG)
- de waterschappen, vertegenwoordigd door de Unie van Waterschappen (UvW).

De stuurgroep is eindverantwoordelijk voor de uitvoering van 'Leren voor Duurzaamheid'.

Het huidige programma 'Leren voor Duurzaamheid 2000 - 2003' stelt zich ten doel:

Bij te dragen aan het maatschappelijk debat en de daaruit voortvloeiende leerprocessen, gericht op het verkrijgen van maatschappelijke betrokkenheid en daadkracht ter versterking van duurzame ontwikkeling.

Uit: introductie op het programma

Leren voor Duurzaamheid

Ten opzichte van voorgaande programma's wordt het huidige programma inhoudelijk gekenmerkt door een **verbreding van natuur en milieu naar duurzame ontwikkeling als centraal thema.** Dit betekent dat natuur en milieuaspecten in samenhang worden gebracht met sociaal-culturele en economische belangen. Ook de mondiale dimensie (in de zin van ontwikkelingssamenwerking) en het voorkomen van afwenteling van gevolgen van ons handelen op generaties na ons, hebben een plaats gekregen binnen het programma. Mede als gevolg

van deze verbreding naar duurzame ontwikkeling, valt het huidige programma te kenschetsen als een 'zoektocht'. Onder het motto 'Laat 1000 bloemen bloeien' zijn onder regie van de provincies de afgelopen jaren tal van activiteiten en projecten opgezet, waarin ruimte is voor een veelheid aan vormen en inhoudelijk aspecten.

Uit de evaluatie¹ blijkt dat de interbestuurlijke samenwerking bijzonder succesvol is geweest. In de projecten zijn veel nieuwe coalities gesmeed en zijn steeds meerdere dimensies van duurzame ontwikkeling in hun samenhang betrokken. Bij de uitvoeringspartners heeft een inhoudelijke verdieping plaatsgevonden met betrekking tot 'duurzaamheid' en 'leren'. De animo voor projecten was over het algemeen zo groot, dat de beschikbare budgetten bij provincies vaak werden overvraagd.

Daarnaast blijkt uit de evaluatie dat bestuurlijke verankering van duurzame ontwikkeling (één van de speerpunten van het huidige programma) een lastig punt is en dat de verschuiving van traditionele NME-onderwerpen naar projecten waarin alle dimensies van duurzame ontwikkeling aan de orde komen, tijd vergt.

De evaluatie maakt verder duidelijk dat het merendeel van de projecten zich niet afspeelt in de mainstream van de samenleving. Een vervolg op het programma is volgens de meeste betrokkenen wezenlijk om de opgedane ervaringen maatschappelijk te verankeren. Bij de invulling van het nieuwe programma heeft die maatschappelijke verankering veel aandacht gekregen. Het is teruggekeerd in de subtitel van deze nota: **van marge naar mainstream**. De subtitel geeft aan dat toekomstige activiteiten zoveel mogelijk worden ingebed in de hoofdstroom van maatschappelijke activiteiten.

Naar een nieuw programma

Bij de behandeling (januari 2001) van de nota 'Natuur voor Mensen, Mensen voor Natuur' in de Tweede Kamer is via een breed gesteunde motie Augusteijn (TK, nr. 27 235, nr. 12) aangedrongen op een voortzetting van de inspanning ten aanzien van educatie tot en met 2010. De toenmalige staatssecretaris mevrouw Faber heeft in haar rol als coördinerend bewindspersoon voor Leren voor Duurzaamheid en NME toegezegd naar de Kamer terug te komen met voorstellen om de werking van Leren voor Duurzaamheid te stimuleren en te faciliteren tot en met 2010. Bij het aantreden van het tweede Kabinet Balkenende in juni 2003, is de vraag naar voortzetting van educatie met betrekking tot duurzame ontwikkeling nogmaals gesteld. De voorstellen in deze nota geven invulling aan de toezegging van mevrouw Faber. Daarbij wordt voorsnog uitgegaan van een programmaduur tot en met 2007.

De invulling van een nieuw programma wordt voor een belangrijk deel bepaald door nationale en internationale trend op het gebied van duurzame ontwikkeling. Begin 2002 is in de aanloop naar de *World Summit Sustainable Development* (WSSD) in Johannesburg gestart met een **Nationale Strategie Duurzame Ontwikkeling** (NSDO). Na een verkenning van het Rijksoverheidsbeleid (januari 2002) en een Maatschappelijke Verkenning (mei 2002) zou de nationale strategie verder vorm moeten krijgen. De wijze waarop de Nederlandse Regering op nationaal niveau concreet invulling wil geven aan duurzame ontwikkeling is inmiddels vastgelegd in het **Actieprogramma Duurzame Ontwikkeling** (ADO). Dit Actieprogramma vormt het **beleidskader** voor de activiteiten van het nieuwe programma Leren voor Duurzaamheid. De activiteiten binnen ADO zijn gevat in zogenaamde illustratieprogramma's: concrete projecten die representatief geacht worden voor de lange termijn strategieën. Het programma 'Leren voor Duurzaamheid' is als één van de illustratieprogramma's in het Actieprogramma opgenomen. In juli 2003 is ADO in het Kabinet besproken en aan de Tweede Kamer toegezonden. Ook zijn er **internationale** ontwikkelingen op het gebied van 'leren' en duurzame ontwikkeling. In de slotverklaring van de WSSD gaan actiepunten 107-124 over de verdere ontwikkeling en implementatie van kennis, competentieontwikkeling en educatie ten dienste van duurzame ontwikkeling. Ingebracht door Japan, is in de VN een voorstel aanvaard te komen tot een "*Decade for Education for Sustainable Development 2005-2015*" (ESD). Op de Europese ministertop Milieu in Kiev in mei 2003 is een *Strategy for ESD* ontworpen, die mede-ondertekend is door de staatssecretaris van VROM, de heer P. van Geel.

versterking van duurzame ontw

We recognize that education is a fundamental tool for environmental protection and sustainable development and that environmental education has increasingly addressed a wide range of issues included in Agenda 21.

We invite all countries to integrate sustainable development into education systems at all levels, from pre-school to higher education and non-formal as well as informal education, in order to promote education as a key agent for change.

Uit: Slotverklaring Kiev-conferentie, mei 2003, artikel 58

Leren voor Duurzame Ontwikkeling 2004 -2007

Binnen de context van deze ontwikkelingen is onder verantwoordelijkheid van de interdepartementale en interbestuurlijke stuurgroep 'Leren voor Duurzaamheid' een programma voor de komende jaren ontwikkeld. De visie op het nieuwe programma is uitgewerkt en opgetekend door een door de stuurgroep ingestelde werkgroep.² Om recht te doen aan de dynamiek van het begrip, is 'duurzaamheid' in de programmatitel vervangen door 'duurzame ontwikkeling'. De titel van het nieuwe programma luidt dus: Leren voor Duurzame Ontwikkeling (LvDO). Op basis van veelvuldig overleg met de stuurgroep en consultatie van bij het onderwerp betrokken organisaties, zijn inhoudelijk een aantal vernieuwingen aangebracht, die zich als volgt laten samenvatten:

- **'van marge naar mainstream' als richtinggevend principe:** het programma bedt leerprocessen zoveel mogelijk in in *mainstream*-besluitvormings-trajecten. Ook legt het programma een koppeling met *mainstream*-initiatieven (Nationaal Milieu Beleidsplan 4, Grote Stedenbeleid, ADO, etcetera).



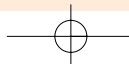
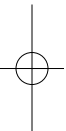
ontwikkeling

9

- **verdergaande verbreding naar duurzame ontwikkeling:** de NME-sector neemt geen centrale plaats meer in. De sector heeft een positie die gelijk is aan andere te betrekken educatieve organisaties, bijvoorbeeld die op het gebied van welzijn, ontwikkelingssamenwerking, economie en duurzame ontwikkeling in brede zin.
- **van 'laat duizend bloemen bloeien' naar focus** op bepaalde actoren en onderwerpen
- **van educatie naar een nadruk op sociale leerprocessen** met een grote verscheidenheid aan partners
- **van kennisverspreiding naar participatie- en competentiebevordering**
- **verdergaande samenwerking tussen verschillende bestuurslagen:** rijksoverheid, provincies, gemeenten en waterschappen.

1 In Bijlage drie is een meer uitgebreide evaluatie van het huidige programma opgenomen.

2 In Bijlage twee zijn de namen opgenomen van de leden van stuurgroep en werkgroep.



Hoofdstuk 1

Leren voor

duurzame

ontwikkeling

10

*“een ontwikkeling waarin tegemoet wordt
gekomen aan de behoeften van huidige
generaties zonder de mogelijkheden weg
te nemen dat toekomstige generaties in
hun behoeften kunnen voorzien.”*



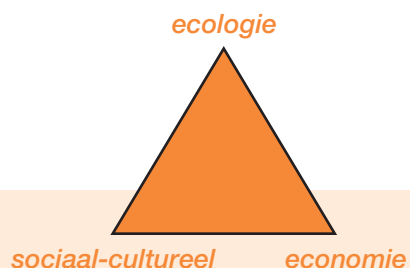
1.1 Duurzame ontwikkeling: een **complex** begrip

Duurzame ontwikkeling grijpt terug op de definitie in het rapport 'Our Common Future' van de Commissie Brundlandt uit 1987. Hierin wordt duurzame ontwikkeling gedefinieerd als:

een ontwikkeling waarin tegemoet wordt gekomen aan de behoeften van huidige generaties zonder de mogelijkheden weg te nemen dat toekomstige generaties in hun behoeften kunnen voorzien.

Uit: World Commission on Environment and Development, 1987

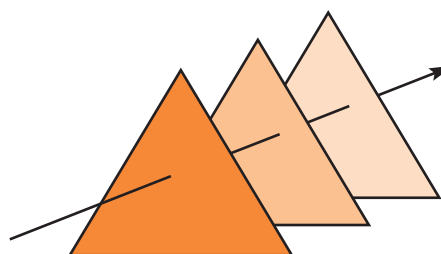
Duurzame ontwikkeling is gestoeld op een gelijktijdige verbetering ten aanzien van het ecologische, het sociaal-culturele en het economische aspect bij besluitvorming en activiteiten. De drie aspecten worden vaak aangeduid als *'triple p': people, profit en planet*. Ze zijn opgenomen in de zogenaamde 'duurzaamheidsdriehoek' waarvan de hoekpunten elk een dimensie vertegenwoordigen



'Duurzame Ontwikkeling' is een complex begrip. Bij duurzame ontwikkeling moet vanuit verschillende waardenoriëntaties en perspectieven naar een situatie worden gekeken. Dit is per definitie een democratisch proces. De afweging tussen economische, ecologische en sociaal-culturele belangen moet plaatsvinden in samenhang met de consequenties voor generaties na ons (tijd) en voor andere plaatsen op de wereld (ruimte). Met andere

woorden: bij duurzame ontwikkeling gaan menselijke activiteiten in het 'hier' en 'nu' niet ten koste van de mogelijkheden voor mensen 'daar' en 'straks'.

'daar' (ruimte) en 'straks' (tijd)



Mede als gevolg van de complexiteit van het begrip duurzame ontwikkeling, kent de weg naar een werkelijk duurzame samenleving vele barrières. Toch is die weg een gewenste route. Het besef dat we naar een wereld moeten streven waarin generatie na generatie blijvend in zijn behoeften kan voorzien, is inmiddels algemeen aanvaard.

1.2 Barrières voor een doorbraak

Een maatschappij waarin belangen over het algemeen eenzijdig gewogen worden en geen rekening wordt gehouden met gevolgen in tijd en ruimte, ontwikkelt zich niet duurzaam. Dat geldt onder andere voor Nederland. *'Juist de meest hardnekkige, lang slepende problemen, zoals de klimaatverandering, de CO2-uitstoot en een verdere afname van plant- en diersoorten, zijn niet onder controle'*, zo stelt de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) in zijn rapport 'Nieuwe Wegen in het Milieubeleid' van juni 2003. Er zijn in onze samenleving heel wat signalen die duidelijk maken dat we de mogelijkheden voor generaties na ons en mensen op andere plaatsen in de wereld, ernstig aan het beperken zijn. De huidige Nederlandse samenleving is (nog) geen duurzame samenleving.

echte doorbraak blijft uit

12

In het vierde Nationaal Milieubeleidsplan (NMP 4) concludeert het Kabinet dat hardnekkige milieu-problemen alleen door middel van transities zijn op te lossen. Transities zijn structurele maatschappelijke veranderingen die zeker 20 tot 30 jaar vergen. Er zijn vier transities benoemd: naar duurzame landbouw, naar duurzame mobiliteit, naar duurzame energie en op het gebied van biodiversiteit. In zijn advies over het NMP 4 heeft de SER hier een kanttekening bij

geplaatst. De SER is ervan overtuigd dat transities naar duurzaamheid zonder breed draagvlak in de samenleving en zonder duurzamer gedrag van consumenten en producenten niet van de grond zullen komen.

Hoewel gedragsverandering moeilijk te realiseren is en beleid op dat punt in het verleden niet de gewenste resultaten heeft gehad, is het in de ogen van de raad wel noodzakelijk voor het transitiebeleid om de burger en de consument bij het proces naar duurzame ontwikkeling te betrekken.

Uit: SER-advies 'Duurzaamheid vraagt om openheid - op weg naar een duurzame consumptie', advies 03/02

De wenswijk, een frisse kijk op een schone wijk

Zwerfvuil en andere vormen van aantasting van de kwaliteit van de leefomgeving worden in veel gemeenten door burgers als probleem ervaren.

Vanuit twee basisscholen wordt samen met *stakeholders* in de wijk een project opgezet. Dit moet leiden tot een zichtbare verbetering van de leefomgeving rond de school, afspraken tussen betrokkenen over activiteiten in de toekomst en leerervaringen en aanbevelingen voor nieuwe projecten. In meerdere provincies vindt dit project plaats.

Een initiatief van de Stichting Echte Welvaart i.s.m. onder meer Iglo-Ola en de politiebond.

Over het algemeen is de samenleving zich bewust van het belang van duurzame ontwikkeling. Overheden, bedrijven, maatschappelijke organisaties en burgers brengen vanuit hun eigen positie en competenties al tal van initiatieven tot ontwikkeling.



Maar een echte doorbraak blijft uit. *'Duurzame ontwikkeling is nog geen gemeengoed'* concludeert ook de Maatschappelijke Verkenning van de NSDO in 2002. Bij de meeste maatschappelijke actoren is duurzame ontwikkeling geen vanzelfsprekend onderdeel van het 'denken en doen'.

En dat heeft consequenties voor initiatieven op dit terrein. Projecten lopen vast en krijgen niet de verspreiding die ze verdienen. Kennis bereikt niet de doelgroepen die er verder mee zouden kunnen. Programma's die elkaar zouden kunnen versterken, opereren naast elkaar.

De motivatie van de mensen is hoog, maar desondanks is duurzame ontwikkeling nog geen gemeengoed in Nederland. Om dit te bereiken is er meer nodig om bestaande barrières te identificeren en te overwinnen en om het totaal van de Nederlandse bevolking te bereiken. Alleen dan zal de aandacht voor duurzame ontwikkeling bepalend zijn voor de hoofdstroom van beleidsbeslissingen, investeringen van bedrijven en besluiten en activiteiten van burgers.

Uit: NSDO Maatschappelijke Verkenning, 2002

Barrières voor een doorbraak liggen op verschillende terreinen: het ontbreken van handelingsalternatieven bijvoorbeeld of een goed werkend prijsmechanisme. Maar ook tekortschietende productinformatie, een teruglopende economische ontwikkeling en de extra inspanning die een duurzame handeling vraagt, staan aansluiting op de *hoofdstroom* in de weg.

Eén van de drempels voor een brede, maatschappelijk gewortelde, duurzame ontwikkeling is, dat het gewoonweg moeilijk is om bij besluitvorming alle dimensies van duurzaamheid te betrekken. Het valt niet mee om zowel ecologische, sociaal-culturele en economische belangen af te wegen in samenhang met de consequenties voor de rest van de wereld en toekomstige generaties. Dergelijke afwegingen leiden tot dilemma's omdat ze in wezen conflicterend zijn met hoe we geneigd zijn te redeneren. Al snel botsen:

1. het eigen belang en het belang van anderen en van de wereld;
2. het korte termijn- en het lange termijn belang.

De vraag dringt zich op of we wel over voldoende **kennis en competenties** beschikken om duurzame ontwikkeling vanzelfsprekend in besluitvormings-trajecten mee te nemen. Er is in onze samenleving sprake van:

- een tekort aan een kennisbasis met betrekking tot de dimensies van duurzame ontwikkeling;
- een tekort aan inzichten en vaardigheden om een meer duurzame afweging te kunnen maken;
- een vastzitten in structuren en gewoontes om daadwerkelijk duurzame afwegingen te maken, ook als we het belang daarvan eenmaal onderkennen;
- te weinig gezamenlijke en integrale besluitvorming.

Dit is samen te vatten als een tekort op het gebied van 'weten', 'kunnen', 'willen' en 'durven', met als gevolg dat participatie in duurzame ontwikkeling achterblijft bij wat gewenst is.

Het is op dit terrein dat het programma 'Leren voor Duurzame Ontwikkeling' intervenueert. Het programma ontplooit activiteiten ten behoeve van **kennis- en competentiebevordering met betrekking tot duurzame ontwikkeling.**

1.3 Duurzame ontwikkeling als leerproces

Hoe we moeten omgaan met de verschillende relaties en de afwegingen tussen de drie aspecten (ecologie, sociaal-cultureel, economie, red.) is onderdeel van een continu leerproces.

Uit: Verkenning NSDO, 2002

Kennis- en competentiebevordering kunnen niet zomaar door een overheid worden gemanaged of gestuurd. Zeker niet op een route waarvan het einddoel niet vaststaat. Wat nodig is, is dat er processen op gang komen waarbij maatschappelijke actoren zélf inzichten en vaardigheden ontwikkelen en de motivatie om die inzichten en vaardigheden om te zetten in gedrag.

Eén van de meest krachtige instrumenten om mensen uit te rusten met zowel kennis, competenties als motivatie is het **leerproces**. Leerprocessen kunnen zodanig worden ingericht dat ze betrekking hebben op meerdere stadia van informatieverwerking:

1. vergroten algemeen bewustzijn en basiskennis: waardenontwikkeling
2. ontwikkelen en activeren competenties
3. zicht bieden op alternatieve handelingsperspectieven
4. stimuleren van voortdurende reflectie en uitwisseling van ideeën
5. bevorderen van voortdurende interactie, participatie en meebeslissen

Omdat in een leerproces deze vormen worden gekoppeld, zijn ze bijzonder waardevol in het kader van duurzame ontwikkeling. Leerprocessen dragen eraan bij dat mensen en organisaties op het gebied van duurzame ontwikkeling *gelijktijdig* over meer kennis gaan beschikken (**weten**), in staat raken een betere afweging te maken (**kunnen**), een

voorkeur ontwikkelen voor die afweging boven andere (**willen**) en het lef krijgen om die afweging in praktijk te brengen en er met anderen over te praten (**durven**).

De bijdrage van een leerproces wordt sterker naarmate het deel uitmaakt van zaken waar mensen en organisaties al mee bezig zijn. Uit diverse leertheorieën blijkt dat het principe van 'al doende leren' en 'al lerende doen' het meest effectief is om inzichten en vaardigheden op te doen. Leerprocessen voor duurzame ontwikkeling haken dan ook bij voorkeur aan bij lopende trajecten op

Vakbondsleden werken aan lokale duurzaamheid

In een cursus 'maatschappelijk verantwoord ondernemen' worden FNV-kaderleden van grote Zuidlimburgse bedrijven geschoold in sociale leerprocessen en communicatieve activiteiten om lokale duurzame ontwikkeling vanuit vakbondsperspectief te kunnen stimuleren.

Een initiatief van FNV Regiowerk Zuidoost Nederland i.s.m. de Kamer van Koophandel en de Limburgse Werkgevers Vereniging.



maatschappijbrede participatie

15

het gebied van duurzame ontwikkeling. Een beleidstraject bij de overheid bijvoorbeeld, of een besluitvormingsproces rond wijkontwikkeling.

Duurzame ontwikkeling als leerproces is breder dan onderwijs en educatie. Het inbrengen van een leerproces binnen een besluitvormingstraject, betekent dat er gekoppeld aan een concreet complex probleem, al doende en in interactie met anderen wordt geleerd. Doel van een besluitvormingstraject is dan niet alleen dat er een goed besluit wordt genomen, maar ook dat betrokken actoren geleerd hebben hoe ze in deze en andere situaties een meer duurzame afweging kunnen maken.

1.4 Het leerproces als beleidsinstrument

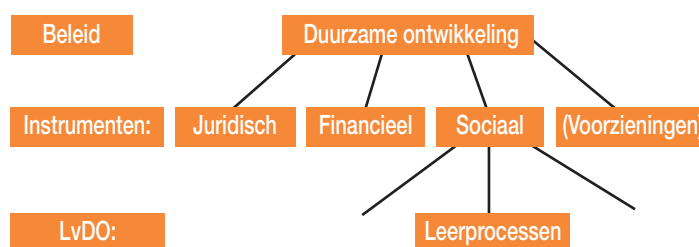
Aan het oplossen van de problemen van de Nederlandse samenleving zal iedereen naar vermogen en draagkracht moeten bijdragen. (...) Om dit te realiseren moet iedereen meedoen. Met werk, met vrijwilligersactiviteiten, in het verenigingsleven, op school en in de buurt. Meedoen betekent niet alles van een ander of van de overheid verwachten, maar zelf verantwoordelijkheid nemen.

Uit: Regeerakkoord Kabinet Balkenende II

In Nederland is de afgelopen jaren op vele terreinen beleid ontwikkeld dat bijdraagt aan duurzame ontwikkeling. Met inzet van instrumentarium van juridische, financiële en sociale aard stimuleert de overheid tal van maatschappelijke initiatieven. Maar een proces als duurzame ontwikkeling, waarbij het nemen van eigen verantwoordelijkheid niet alleen gewenst maar zelfs een voorwaarde is, vraagt om inzet van instrumenten die aan het verantwoordelijkheidsgevoel appelleren. Juridische en financiële

instrumenten alléén zijn dan niet voldoende. En ook enkele onderdelen van het sociaal instrumentarium hebben tot op heden niet geleid tot een maatschappijbrede participatie in duurzame ontwikkeling.

Het programma 'Leren voor Duurzame Ontwikkeling' zet leerprocessen in ter versterking van duurzame ontwikkeling. Leerprocessen die mensen en organisaties in staat stellen om méé te doen met het proces van duurzame ontwikkeling. Die hen helpen om eigen verantwoordelijkheid te kunnen en te durven nemen. Het programma maakt deel uit van het sociaal instrumentarium. Schematisch is de positie van leerprocessen als beleidsinstrument als volgt weer te geven:



Vastgesteld moet worden dat de inzet van dit beleidsinstrument versterking behoeft. Er zijn in onze maatschappij te weinig leerprocessen, die inhoudelijk zijn gericht op alle dimensies van de duurzame afweging en procesmatig op alle aspecten van kennisverwerking. Het programma 'Leren voor Duurzame Ontwikkeling' heeft de opdracht om die lacune in te vullen.

Hoofdstuk 2

Doelstelling

programma

16

Na het doorlopen van een effectief leerproces beschikken maatschappelijke actoren over meer kennis, meer competenties en meer motivatie om te participeren in duurzame ontwikkeling.



2

2.1. Doel

De in het vorige hoofdstuk geschetste overwegingen leiden tot de volgende programmadoelstelling:

Het programma 'Leren voor Duurzame Ontwikkeling' stelt zich ten doel om bij **maatschappelijke actoren effectieve leerprocessen** op gang te brengen die gericht zijn op een meer **duurzame afweging**.

Daarmee wil het programma bijdragen aan een maatschappij waarin burgers, bedrijven, organisaties en overheden weten, kunnen, willen en durven bijdragen aan duurzame ontwikkeling. Na het doorlopen van een effectief leerproces beschikken maatschappelijke actoren over meer kennis, meer competenties en meer motivatie om te participeren in duurzame ontwikkeling.

2.2. Elementen uit de doelstelling

Enkele begrippen uit de formulering van de doelstelling worden hieronder nader toegelicht.

2.2.1 Een meer duurzame afweging

Het programma stelt een duurzame afweging centraal. We hanteren de term 'duurzame afweging' omdat besluitvorming en keuzes in het kader van duurzame ontwikkeling in vele (beleids)stukken op deze wijze wordt aangeduid. Een duurzame afweging is een afweging tussen meerdere dimensies. Het gaat ten eerste om een bewuste afweging tussen:

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

Een duurzame afweging zoekt tussen deze drie dimensies een balans. Als *'triple p': people profit, en planet*, zijn ze al redelijk bekend. Maar in een duurzame afweging moeten ze bovendien worden beoordeeld op het risico van afwenteling. Afwenteling kan plaatsvinden in:

4. ruimte en
5. tijd

De ruimtelijke, mondiale dimensie, heeft betrekking op de gevolgen van het handelen van mensen 'hier' voor mensen 'elders' en vice versa. Het gaat hierbij vooral om de verhouding tussen de rijke en armere gebieden. De tijddimensie heeft betrekking op de gevolgen voor volgende generaties.

De NSDO heeft de duurzame afweging gevat in een matrix. Bij invulling van de matrix wordt de samen-

maatschappelijk verantwoord burgerschap

18

hang tussen de aspecten 'hier en nu' en de aandacht voor 'daar' en 'later' duidelijk. De matrix kan als een soort checklist dienen bij de duurzame afweging. Voor 'Leren voor Duurzame Ontwikkeling' geldt deze matrix als uitgangspunt bij het vormgeven van de leerprocessen.

Belangen afwegen	Economische dimensie	Sociaal-culturele dimensie	Ecologische dimensie
Samenhang bevorderen			
Hier en nu			
Later (volgende generaties)			
Daar (de armere delen van de Wereld)			

bron: NSDO, 2002

Een samenleving die bereid en in staat is de duurzame afweging te maken, geeft zelf mede vorm aan duurzame ontwikkeling. Omdat duurzame ontwikkeling in eerste instantie een maatschappelijke opgave is, is actieve betrokkenheid van maatschappelijke actoren een voorwaarde. Daarom wordt als zesde dimensie van duurzame ontwikkeling genoemd:

6. participatie

Participatie en maatschappelijk verantwoord burgerschap vormen belangrijke aspecten van de leerprocessen binnen het programma. Zowel naar inhoud (participatieve ofwel sociale leerprocessen) als in doelstelling (burgers en andere maatschappelijke actoren toerusten om te participeren in en mee te beslissen over duurzame ontwikkeling).

2.2.2 Maatschappelijke actoren

Het programma 'Leren voor Duurzame Ontwikkeling' richt zich op mensen én op organisaties. Het zijn uiteraard mensen die tot andere afwegingen en keuzes worden gestimuleerd. Maar mensen maken onderdeel uit van een groter geheel: bedrijven, organisaties, scholen, wijken, etc.

Lokale bedrijvigheid in mondiaal en duurzaam perspectief

Leerlingen van basisscholen bezoeken bedrijven aan een Groningse Meubelboulevard om erachter te komen hoe bedrijven verbonden zijn met de rest van de wereld: klanten, werknemers, omwonenden, de gemeenten, maar ook import van grondstoffen uit Azië, gebruik van productiemiddelen uit de VS, allochtone werknemers en afnemers. Sommige bedrijven geven presentaties, bij andere bedrijven gaan leerlingen zelf aan de slag. De speurtocht wordt met een spel voorbereid op school en in de verwerkingsles worden de ervaringen besproken.
Een initiatief van COS Groningen.

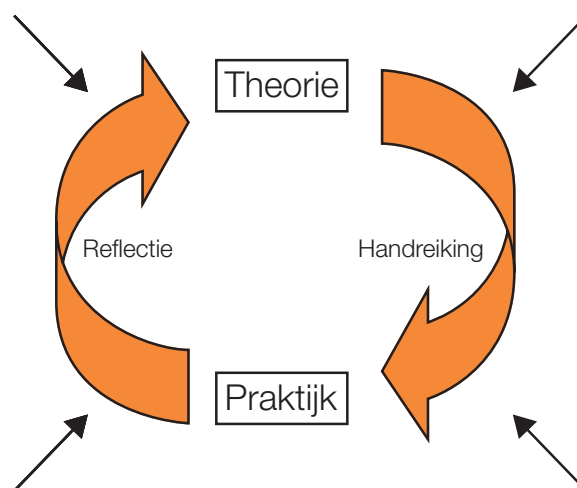


Daarbinnen vervullen mensen vaak weer verschillende rollen: als werknemer, als consument in de supermarkt, als recreant, als deelnemer in het verkeer etc. Onder maatschappelijke actoren verstaat het programma mensen in hun vele rollen en organisatieverbanden. Het programma wil bij hen kennis- en competenties ontwikkelen om in **verschillende** situaties een meer duurzame afweging te maken.

2.2.3. *Effectieve leerprocessen*

Een leerproces in het kader van duurzame ontwikkeling is geslaagd als bij de betrokkenen na afloop sprake is van een toename in kennis, competenties en motivatie om te participeren in duurzame ontwikkeling. Belangrijke vraag is hierbij: wanneer is het leerproces effectief ten opzichte van het leerdoel? Wat 'Leren voor Duurzame Ontwikkeling' betreft hangt de effectiviteit nauw samen met de mate waarin mensen bereid zijn om te leren.

Bereidheid tot leren is niet vanzelfsprekend bij iedereen aanwezig. Het programma zal daarom zoveel mogelijk aansluiten bij de praktijk van waar mensen en organisaties reeds mee bezig zijn en bij wat ze belangrijk vinden. Ook aansluiting bij concrete activiteiten verdient aanbeveling. 'Al doende leren' en 'al lerende doen' blijkt bijzonder effectief als het gaat om het verwerven van inzicht en vaardigheden. Voorwaarde daarbij is, dat er sprake is van een leercyclus. Theorie en praktijk gaan via reflectie en praktische handreikingen voortdurend in elkaar over, waarbij ruimte wordt gelaten aan invloeden van de buitenaf. Dit wordt geïllustreerd door de 'Leercyclus van Kolb':



normen en waarden

20

Samenvattend: om de leerprocessen zo effectief mogelijk te laten zijn, geldt voor de activiteiten van 'Leren voor Duurzame Ontwikkeling':

1. dat ze aansluiten bij *mainstream* – besluitvormingstrajecten;
2. dat in een leercyclus 'al lerende wordt gedaan' en 'al doende wordt geleerd'.

2.3 *Versterking van duurzame ontwikkeling*

Effectieve leerprocessen, gericht op een meer duurzame afweging, versterken duurzame ontwikkeling. Dit gebeurt omdat de betrokkene tijdens het leren een bepaald proces doorloopt. Hij of zij komt in aanraking met de volgende aspecten (niet noodzakelijk in deze volgorde):

- De duurzame afweging raakt verbonden met reeds aanwezige kennis, ervaring, normen en waarden en de wijze waarop iemand in het leven staat.
- (Gemeenschappelijke) waardenontwikkeling leidt tot een positieve houding ten opzichte van duurzame ontwikkeling.
- Er ontstaat inzicht in welke activiteiten hij meer of minder duurzaam vindt.
- 'Al doende leren en al lerende doen' leidt tot de ontwikkeling van vaardigheden waarmee men in de praktijk invulling kan geven aan duurzame ontwikkeling.
- Er komt reflectie en debat op gang over de inrichting van de duurzame samenleving, wat weer leidt tot nieuwe kennis en inzichten.

Dit proces is samen te vatten als **'het verbinden'** en **'het activeren'** van kennis. Het programma legt een verbinding tussen bestaande en nieuwe kennis en brengt de competenties bij om deze kennis op een - voor duurzame ontwikkeling - gewenste manier te activeren.

Wereldgemeenten

Het project 'wereldgemeenten' biedt Gelderse gemeenten de mogelijkheid werk te maken van een duurzaam mondiaal beleid: inkoopbeleid, uitwisselingsprojecten, stedenbanden, educatieve projecten op scholen, samenwerking met multi-etnische organisaties enzovoort. De Universiteit van Nijmegen heeft in opdracht van de Nationale Commissie Duurzame Ontwikkeling (NCDO) een methode ontwikkeld om het gemeentelijke mondiale beleid in kaart te brengen en te verbeteren: de Wereldspiegel.

Een initiatief van de NCDO in samenwerking met COS Gelderland.



Een dergelijk proces kan gaan werken als een **vliegwiel**: op basis van voortdurend toenemende kennis en competenties is een groeiend aantal mensen en organisaties steeds beter in staat om de kennis te activeren in beslissingen, gedrag en activiteiten. Én om de verworven kennis en competenties weer in nieuwe besluitvormingsprocessen, met andere partners, in te brengen. Dit leidt tot een versnelling van duurzame ontwikkeling. 'Leren voor duurzame ontwikkeling' zal een meer duurzame samenleving iets sneller dichterbij brengen.

Masterclass Duurzaam Ondernemen

Ondernemers in het MKB (midden- en kleinbedrijf) houden zich door de drukte en waan van de dag over het algemeen niet bezig met duurzaam ondernemen. BMD-advies organiseert met Syntens een masterclass voor diverse senior-adviseurs die contacten hebben met het MKB. Door de masterclass (vijf bijeenkomsten) ontstaat een netwerk, dat reeds aanwezige kennis verdiept en verbreedt en er worden zo mogelijk in de praktijk goed werkende tools ontwikkeld. De adviseurs zullen uiteindelijk de MKB-ondernemers moeten begeleiden naar een meer duurzaam ondernemersbeleid.

*Een initiatief van BMD-Advies
in samenwerking met Syntens.*



Hoofdstuk 3

22

Strategie

Alle activiteiten van het programma worden gekenmerkt door het streven naar het mainstreamen van leerprocessen.



Duurzaamheidsprogramma's lopen het risico om te verzanden in een te breed scala aan activiteiten. Het begrip duurzame ontwikkeling op zich kent vele facetten en de maatschappelijke actoren en hun 'rollen' zijn bijzonder divers. Dat geldt ook bij 'Leren voor Duurzame Ontwikkeling'. Om binnen het scala aan mogelijkheden tot herkenbare activiteiten te komen worden de vele opties ingekaderd door een aantal strategische keuzes.

3.1 Van marge naar mainstream

Alle activiteiten van het programma worden gekenmerkt door het streven naar het *mainstreamen* van leerprocessen. De strategie van het programma is, dat leerprocessen worden toegevoegd aan bestaande initiatieven, programma's en besluitvormingstrajecten. Dit betekent dat activiteiten niet op zichzelf staan, maar altijd in een breder verband zijn opgenomen. Concreet leidt dit streven tot de volgende keuzes:

- Het programma biedt leerprocessen zoveel mogelijk aan in lopende trajecten en *mainstream*-besluitvormingstrajecten.
- Het programma legt zoveel mogelijk een koppeling met *mainstream*-initiatieven, zoals bijvoorbeeld het Grote Stedenbeleid, het Nationaal Milieubeleidsplan 4, ADO, Commissie Alders-projecten, WB 21, etcetera.
- Het programma streeft naar maximale *spin off*: de leerresultaten worden vastgelegd en verspreid naar plaatsen waar er behoefte aan is. Kennismanagement is dan ook een essentieel onderdeel van het programma (zie hoofdstuk 7)

Het programma zal dus vooral dáár processen faciliteren, waar er een **behoefte** aan mag worden verondersteld (*pull*). Daarnaast zal echter het actief aanbieden van relevante kennis (zoals bijvoorbeeld 'ecologische basisvorming') een rol blijven spelen (*push*).

3.2 Criteria projecten

Om de doelstelling van het programma te bereiken (**effectieve leerprocessen** op gang brengen bij **maatschappelijke actoren**, gericht op een **meer duurzame afweging**) gelden bepaalde criteria voor de projecten en activiteiten die binnen 'Leren voor Duurzame Ontwikkeling' ten uitvoer komen.

De ambitie van het programma is om voornamelijk die leerprocessen te stimuleren waarbij meerdere actoren, bij voorkeur in nieuwe coalities, in interactie met elkaar zoveel mogelijk dimensies in hun besluitvorming meenemen.

Deze ambitie moet worden opgevat als een **referentiekader**, waarbij de eerste jaren de mogelijkheid bestaat om ook projecten te honoreren die er (nog) niet volledig aan voldoen. Aan de indieners van de projecten zal wel uitdrukkelijk worden gevraagd om aan te geven hoe hun project in de ontwikkeling richting de referentie past.

De ambitie leidt tot criteria bij het prioriteren van projecten. Criteria op het terrein van:

- 1. de inhoud:** de duurzame afweging, waarbij **meerdere dimensies** bij participatie en besluitvorming worden betrokken, staat centraal;
- 2. het leerproces:** omwille van de interactie hebben **sociale leerprocessen** de voorkeur;
- 3. de actoren:** de aandacht gaat uit naar die maatschappelijke actoren waarbij leerprocessen **het meest effectief** zullen zijn en naar situaties waarbij **meerdere actoren** betrokken zijn.

Hieronder wordt nader ingegaan op deze criteria. In een Uitvoeringskader zullen ze concreet worden uitgewerkt.

3.2.1 De inhoud: meerdere dimensies

In het vorige hoofdstuk is aangegeven dat de duurzame afweging centraal staat in de leerprocessen. Het programma streeft naar processen waarbij zoveel mogelijk dimensies aan bod komen. Bij voorkeur gaat het om 'volle duurzame ontwikkeling', dat wil zeggen dat alle zes dimensies (ecologie, sociaal-cultureel, economie, mondiale dimensie, tijddimensie en participatie) van duurzame ontwikkeling plaats hebben binnen het leerproces.

Kleur het Groene Hart

Jongeren onderzoeken wat de culturele, economische en natuurwaarden van het Groene Hart zijn. Vervolgens treden ze via internet in dialoog met bestuurders, maatschappelijke organisaties en gebruikers over de thema's en belangen die in het Groene Hart spelen. Deze kennis en ervaringen wisselen ze uit met leeftijdsgenoten in het Zuiden (India). Zo krijgen ze een nieuw, completer beeld van hun eigen omgeving en zien ze wat de relatie is tussen hun eigen omgeving en andere delen in de wereld. Een initiatief van de Milieudienst Midden-Holland i.s.m. Both Ends, CITO en Antenna

Uitgelicht: de mondiale dimensie

In het verleden is gebleken dat van de zes dimensies, de mondiale dimensie niet eenvoudig was in te vullen. De mondiale dimensie heeft betrekking op de gevolgen van het handelen van personen hier voor personen in andere landen/gebieden en in het bijzonder ontwikkelingslanden en vice versa. Het nieuwe programma zal hier extra aandacht besteden, vanuit de visie dat duurzaamheid verder gaat verder dan de eigen landsgrenzen. 'Mondiaal Leren' beoogt, binnen het programma 'Leren voor Duurzame Ontwikkeling', kennis en bewustwording van de Nederlandse samenleving met de mondiale dimensie van een duurzame samenleving te stimuleren. Dit dient te leiden tot beïnvloeding van ons handelen ten gunste van de belangen van andere samenlevingen, in het bijzonder in ontwikkelingslanden. De mondiale dimensie betekent in dit verband dat je leert wat duurzame ontwikkeling in mondiaal perspectief is en hoe je daaraan vanuit je eigen handelen invulling aan kunt geven. Men tracht bijvoorbeeld invloed uit te oefenen op het koop- en consumptiegedrag van Nederlanders alsmede op maatschappelijke processen (mobilisering en ordening van maatschappelijke opvattingen). Dit zou uiteindelijk moeten bijdragen aan gedrag dat positief is vanuit het oogpunt van een duurzame mondiale samenleving. In de praktijk kan dit zich vertalen in:

- Kennis voor en over duurzame ontwikkeling wereldwijd; inzicht in wat we kunnen doen om duurzame ontwikkeling hier en elders te bevorderen;
- Relevantie van good governance/gebruiks- en rechtszekerheid van assets/resources;
- Inkomen voor armere mensen daar (o.a. met betrekking tot hun milieu en economische mogelijkheden);
- Inzicht in wat 'milieu' betekent voor ons hier, en voor groepen daar, gericht op prioriteitsstelling en relativering;
- Inzicht in milieueconomie en 'natural resource management' als wegbereider en instrument van



belangen van andere samenlevingen

25

beleid, inspelend op economische (productie- en consumptie-) processen.

3.2.2 Het leerproces: **sociaal leren**

De strategie brengt met zich mee dat het programma zich vooral richt op **sociale leerprocessen**. Het afwegen van belangen die uitstijgen boven de eigen belangen op de korte termijn kan geleerd worden in de confrontatie met de 'ander', meer dan in individuele trajecten. Omdat duurzaamheid geen vaststaand begrip is maar alleen het resultaat kan zijn van een brede maatschappelijke ontwikkeling, is de interactie essentieel. Sociale leerprocessen hebben dan ook de voorkeur binnen het programma.

Uitgelicht: wat is sociaal leren?

Vaak wordt sociaal leren synoniem gesteld met termen als 'gezamenlijk leren', 'samen met anderen', 'niet alleen leren'. In deze termen wordt er bijna altijd wel sociaal geleerd en verliest het begrip betekenis.

In het programma 'Leren voor Duurzame Ontwikkeling' zal echter worden gewerkt aan een verdieping van het concept 'sociaal leren', terwijl de reeds beschikbare theorie in de praktijk wordt gebracht. Sociale leerprocessen vinden vooral plaats in de lerende samenleving. (zie: hoofdstuk 6)

Sociale leerprocessen worden wel omschreven als het leren functioneren van groepen of sociale verbanden, in nieuwe, onverwachte, onzekere en moeilijk te voorspellen omstandigheden.³ Het is gericht op het oplossen van onvoorziene contextproblemen en wordt gekenmerkt door een optimaal gebruik van het probleemoplossend vermogen van die groep of dat sociaal verband. Om die reden is sociaal leren een competentiebenadering en geen efficiëntiebenadering.

³ Prof. dr. Danny Wildemeersch: uit de lezing 'sociaal leren voor duurzaamheid in de risicomaatschappij', 16 oktober 2001

3.2.3 De actoren: **drie schaalniveaus**

Leerprocessen kunnen op verschillende manieren worden ingedeeld: naar doel, naar vorm, naar effect en naar schaalniveau. Dit programma zet leerprocessen in, om mensen en organisaties te helpen in besluitvormingstrajecten een meer duurzame afweging te maken. Hierbij gaat het om **algemene kennis en competenties** die in verschillende situaties en rollen geactiveerd kunnen worden. Omdat het programma een brede benadering van kennis- en competentie-ontwikkeling voor ogen heeft, wordt aansluiting gezocht bij diverse leersituaties. Mensen leren als individu, binnen een organisatie en als onderdeel van de samenleving. Met andere woorden: mensen leren op verschillende schaalniveaus. Via deze niveaus wil het programma maatschappelijke actoren met leerprocessen voor duurzame ontwikkeling in aanraking brengen.

Het programma onderscheidt drie schaalniveaus:

1. lerende individuen,
2. lerende organisaties en
3. lerende samenleving.

3.3 Ordeningsprincipe: **drie pijlers**

Het programma 'Leren voor Duurzame Ontwikkeling' kiest voor het gericht inzetten van leerprocessen binnen de genoemde schaalniveaus. De schaalniveaus fungeren voor het programma als **ordeningsprincipe**. Ze vormen als **pijlers** het kader voor de activiteiten. Binnen de pijlers '**lerende individuen**', '**lerende organisaties**' en '**lerende samenleving**' wordt vervolgens gefocust op actoren bij wie de leerprocessen gewenst, kansrijk en effectief zullen zijn. Dit zijn over het algemeen actoren die zijn aangesloten op de *mainstream* van besluitvormingstrajecten in de samenleving als geheel.

Hoofdstuk 4

Pijler 1:

Lerende

individue

26

Daarbij kan uiteraard worden voortgebouwd op de ervaring van het huidige programma 'Leren voor Duurzaamheid'.



Binnen de pijler 'lerende individuen' wil het programma stimuleren dat individuen leermogelijkheden worden aangeboden die hen in staat stellen bij te dragen aan duurzame ontwikkeling in Nederland. Of, anders geformuleerd: dat in de leeromgevingen die Nederland kent, ook aandacht besteed wordt aan kennis en competenties die voor duurzame ontwikkeling van belang zijn. Dit programma kiest ervoor om binnen deze pijler aan te sluiten bij de meest uitgebreide vorm van leermogelijkheden voor individuen: het onderwijs.

4.1 Focus: onderwijs

Het programma focust binnen deze pijler op het formele onderwijs. Zijn voorgaande meerjarenprogramma's vooral succesvol geweest met betrekking tot implementatie van Natuur- en Milieu-educatie (NME), de uitdaging voor het nieuwe programma is nu om te verbreden naar duurzame ontwikkeling als integraal concept. Activiteiten in deze pijler zijn gericht op het **agenderen** van duurzame ontwikkeling in het gehele onderwijs-**systeem** en het voeren van **regie** daarop. Dus in het basisonderwijs, het voortgezet onderwijs, het MBO, het HBO, het Wetenschappelijk Onderwijs en de Pabo/Lerarenopleiding. Het is van belang dat in een Adviesgroep en een Werkgroep, die binnen deze pijler worden ingesteld, toegewerkt wordt naar een **visie** op duurzame ontwikkeling in het onderwijs en de integratie ervan. Daarbij kan uiteraard worden voortgebouwd op de ervaring van het huidige programma 'Leren voor Duurzaamheid'. Vanuit de visie kunnen lacunes worden gedetecteerd en **criteria** worden vastgesteld voor verdere acties.

Naast agendasetting in de gehele onderwijskolom stelt het programma zich ten doel om onderwijsgevenden toe te rusten met kennis en competenties om duurzame ontwikkeling te implementeren in de

onderwijspraktijk. Tevens zal contact worden gelegd met uitgevers van school- en lesmateriaal ten behoeve van opname van duurzame ontwikkeling in de lesmethode. In het onderwijs zelf stimuleert het programma de uitvoering van enkele strategische projecten 'Leren voor Duurzame Ontwikkeling'. Via kennismanagement worden de resultaten van deze projecten breed verspreid.

Scholen voor duurzaamheid in het voortgezet onderwijs

Educatief ondersteuners vanuit verschillende educaties (natuur en milieu, veiligheid, gezondheid, Noord-Zuid-relaties) werken samen in een netwerk om zo beter toegang te krijgen tot docenten in het voortgezet onderwijs, die ze met een beter, op maat gesneden, dienstenpakket kunnen bedienen: lesmodules, een training, een uitgekiend digitaal kennismanagementsysteem (DOOR) en inhoudelijke ondersteuning. Een initiatief van de drie noordelijke provincies, het IVN, Bureau voor Educatief Ontwerpen en Veldwerk Nederland



integraal concept

28

Als optie stelt het programma voor experimenteer-
ruimte te creëren voor de integratie van
duurzame ontwikkeling in het kader van een 'Leven
Lang Leren'.

***Gesteld kan zelfs worden dat een aangepaste,
brede vorm van 'een leven lang leren', die is
uitgewerkt in minder vrijblijvende en meer
sociaal gerichte leerstrategieën, een voorwaarde
is om tot duurzame ontwikkeling te komen.***

*Uit: SER-advies 'Duurzaamheid vraagt om openheid
- op weg naar een duurzame consumptie',
advies 03/02*

4.2 Resultaat

Het onderwerp wordt geagendeerd en opgepakt
door de diverse bij het onderwijs betrokken
instanties en organisaties, met het oog op integratie
van duurzame ontwikkeling in de formele structuur
van het onderwijs.

Toekomstige onderwijsgeevenden hebben de kennis
en competenties ontwikkeld om een antwoord te
formuleren op de volgende vragen:

- Wat is duurzame ontwikkeling?
- Wat betekent het voor het vak dat ik doceer?
- Hoe breng ik het interdisciplinair in; hoe match ik
de verschillende dimensies met verschillende
vakken?

Dankzij een aantal aansprekende voorbeeldprojec-
ten beschikken onderwijsinstanties en (toekomstige)
onderwijsgeevenden over relevante input om verder
de gedachten te vormen over de vervolgfase,
namelijk: daadwerkelijke implementatie van
duurzame ontwikkeling in het onderwijs.

4.3 Mogelijke activiteiten en projecten

Het programma ontwikkelt activiteiten en projecten
die bijdragen aan agendasetting en regie.

Daarbij wordt gedacht aan:

- aansluiten bij de aanpassingen in curricula en
kerndoelen binnen de gehele onderwijsskolom.
Er wordt een **Werkgroep/Adviesgroep** ingesteld
met vertegenwoordigers uit de formele onderwijs
structuur. Deze Werkgroep/Adviesgroep ontwikkelt
een visie op Leren voor Duurzame Ontwikkeling en
bevordert integratie ervan in het onderwijs via haar
reguliere werkzaamheden.
- projecten gericht op integratie duurzame ontwik-
keling binnen Pabo's en lerarenopleidingen;
- illustratiemateriaal beschikbaar stellen en zo nodig
experimentele projecten mogelijk maken;
- activiteiten gericht op uitgevers en/of samenstel-
lers lesmateriaal;
- **optie:** experimenten in het kader van 'Leven Lang
Leren', bijvoorbeeld in samenwerking met de
Open Universiteit.



4.4 Relatie met *andere pijlers*

In de activiteiten in de pijler 'lerende samenleving' kunnen scholen één van de partijen zijn in een 'leerarrangement'. Op centraal, maar vooral ook op decentraal niveau zullen tenders ontstaan met duurzaamheids-educatieprojecten voor basis- en voorgezet onderwijs.

Binnen het kennismanagement worden de ervaringen en resultaten uitgewisseld, gebundeld en geanalyseerd ten behoeve van verdere conceptuele en methodische ontwikkeling

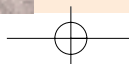
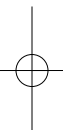
Jongleren voor duurzaamheid

Plannen voor de ontwikkeling en inrichting van het landelijk gebied worden met veel belangenorganisaties besproken. Maar jongerenorganisaties zijn daarbij niet altijd in beeld. In het project 'Jongleren voor Duurzaamheid' krijgen jongeren een prominente rol. Zij gaan aan de slag om inzicht te verwerven in hun eigen omgeving en de problematiek en dragen bij aan de planvorming. Een initiatief van de gemeenten Bunschoten en Nijkerk en Bureau Landschap.

4.5 Organisatie

Voor elke pijler wordt een **pijlercoördinator** aangesteld. Deze is verantwoordelijk voor de organisatie en uitvoering binnen de pijler. De pijlercoördinator rapporteert aan de stuurgroep. Naast organisatie en uitvoering omvat het takenpakket van de pijlercoördinator het verzorgen van **kennismanagement**, zowel binnen de pijler als tussen de pijlers en met andere programma's en organisaties.

Om binnen de gehele onderwijskolom optimaal te kunnen acteren, wordt een **Adviesgroep** samengesteld, waarin vertegenwoordigers van bestuursorganisaties, schoolleiders organisaties, ouderorganisaties, lerarenverenigingen, de GEU (Groep Educatieve Uitgevers), SLO, CITO, de BVE-Raad en COLO zitting hebben (voor het hoger onderwijs maken VSNU en HBO-Raad deel uit van de CDHO). Een **Werkgroep**, ondersteund door de **pijlercoördinator**, kan hieruit zowel strategische acties als uitvoerende activiteiten vormgeven, waarbij **centraal** geprogrammeerd wordt. De activiteiten worden **centraal** dan wel **decentraal** uitgevoerd, afhankelijk van welke actoren de beste ingangen hebben bij de betrokken organisaties en instanties.



Hoofdstuk 5

Pijler 2:

Lerende

organisaties

30

*Doelstelling is dat in besluitvormingstrajecten
binnen de overheid een meer
duurzame afweging wordt gemaakt*



5

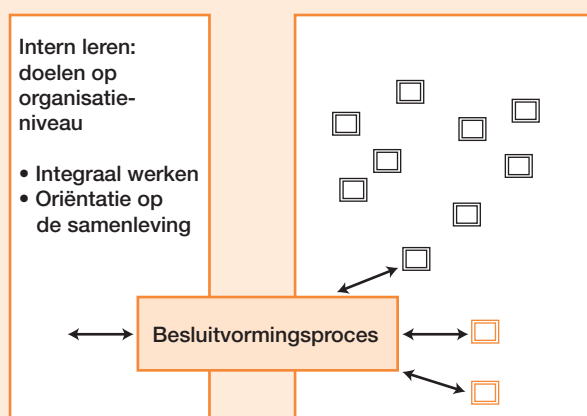
Voor organisaties die duurzame ontwikkeling nastreven betekent dit omgaan met onzekerheden, uitgaan van het voortduren van veranderingen en vooral continu leren. Leren over het inpassen van de zes dimensies van duurzame ontwikkeling. Leren door na een periode van verkennen, de experimentele niche te verlaten om een volgende stap te zetten in het opnemen van duurzame ontwikkeling in de kernactiviteiten van de eigen organisatie. Lerende organisaties zullen op zoek gaan naar mogelijkheden om duurzame ontwikkeling tot haar recht te laten komen in de *mainstream* van hun besluitvormingsprocessen.

5.1 Focus: overheden

Het programma kiest ervoor in deze pijler te focussen op overheden. Doelstelling is dat in besluitvormingstrajecten binnen de overheid een meer duurzame afweging wordt gemaakt. Bij overheden en binnen overheidstrajecten waar duurzame ontwikkeling speelt, verbetert het inbrengen van een leerproces de kwaliteit van lopende besluitvormingstrajecten. In deze pijler leren overheden de prestaties van hun eigen overheidsorganisatie te verbeteren. Twee aspecten zijn daarbij van bijzonder belang (zie ook onderstaande figuur)

Lerende organisatie

Lerende samenleving



1. Integraal werken (samenwerking met andere departementen en/of afdelingen); het doorbreken van verkokering en sectoraal werken. De 3x3-matrix (zie pagina 18) is hierbij een hulpmiddel.
2. De oriëntatie op de samenleving: overheden staan midden in de samenleving en dienen de samenleving dan ook te kennen en te betrekken bij de besluitvorming. Overheden hebben de samenleving nodig om zelf te kunnen leren.

Het programma besteedt in de pijler 'lerende organisaties' geen aandacht aan maatschappelijke organisaties en bedrijven. Deze actoren komen aan bod in pijler 3 als deel van de 'lerende samenleving'.

5.2 Resultaat

De bij het programma betrokken overheden ontwikkelen werkendeweg methodieken en werkwijzen die een meer duurzame afweging, integraal werken en een grotere oriëntatie op de samenleving mogelijk maken. Deze werkwijzen worden bij de verschillende overheden in een tot de verbeelding sprekend aantal verschillende besluitvormingstrajecten naar tevredenheid toegepast. Zorgvuldige reflectie op het verloop van de besluitvormingsprocessen en analyse van de leereffecten draagt ertoe bij dat de werkwijze verbeterd wordt.

zo effectief mogelijk

32

Het resultaat verloopt in fasen:

- Het programma gaat op zoek naar partneroverheden die koploper willen zijn om samen plannen te concretiseren (2004);
- Met koplopers worden werkwijzen/methodieken geïnventariseerd en toepasbaar gemaakt; koplopers passen methodieken toe en ontwikkelen *good practices* (2004-2005);
- Meer overheden laten zich overtuigen en gaan ook met de ontwikkelde werkwijzen en methodieken aan de slag (2005-2007).

Milieuvriendelijke mobiliteit

Mogelijkheden voor duurzame mobiliteit zijn er genoeg. Op het moment dat bestuurders van gemeenten knopen moeten doorhakken, zijn de milieuvriendelijke alternatieven echter dikwijls niet meer in beeld. Vaak komt dit door de onbekendheid met de duurzame oplossingen, hoe zij moeten worden uitgevoerd en wat de consequenties zijn. De Milieufederatie heeft de alternatieven in kaart gebracht en brengt deze nadrukkelijk onder de aandacht van verkeersambtenaren, wethouders en raadsleden o.a. met een praktijksymposium. Een initiatief van de Milieufederatie Utrecht.



5.3 Mogelijke activiteiten en projecten

De activiteiten binnen deze pijler krijgen vorm bij de bestuurlijke partners van het programma en kunnen als volgt worden ingevuld:

- Gericht op ministeries die reeds betrokken zijn bij dit programma, de departementen die meedoen met **ADO** en de departementen betrokken bij een van de transities uit het **NMP4**. Hier wordt gedacht om een 'Steunpunt Lerende Departementen' in te richten in samenhang met **ADO** en/of het **Steunpunt Transities**.
- Gericht op provincies waar werkgroepen bezig zijn rond de **Commissie Alders**: werkgroepen die hardnekkige problemen op het gebied van duurzame ontwikkeling gaan aanpakken. Het programma stelt voor om bij het IPO of bij één bepaalde provincie een 'steunpunt Leren' in te richten (verder uit te werken door de provincies onderling) en van daaruit ondersteuning in zowel mensen en menskracht middelen in te zetten voor die provincies die daar zelf een concreet voorstel voor ontwikkelen.
- Voor gemeenten is het zaak om te kijken waar de meest kansrijke omgeving is. Vooral nog lijken het **Grote Stedenbeleid (G30)** en **GIDO** mogelijkheden te bieden voor aansluiting. Om dit onderdeel inderdaad goed te kunnen opzetten en uitvoeren, is het nodig dat gemeenten actief participeren in projecten, menskracht en middelen.
- Voor de Waterschappen staan de komende jaren grote maatschappelijke discussies te wachten in het kader van **WB21**, de **Europese Kaderrichtlijn Water** en de campagne '**Nederland Leeft met Water**'. Ruimtegebruik, waterberging, waterkwaliteit, ecologie, productie- en consumptiepatronen staan hierbij centraal. De Unie van Waterschappen geeft met zijn deelnemende waterschappen aan waar in de organisaties het leerproces rond duurzame ontwikkeling vorm kan krijgen en zal ook zelf daar het benodigde partnerschap en (financieel) commitment verzorgen.

5.4 Relatie met *andere pijlers*

Door te focussen op besluitvormingsprocessen waarbij de samenleving betrokken is, is de relatie tussen 'lerende organisaties' en de 'lerende samenleving' heel nauw. De lerende organisatie leert echter met als doel de eigen prestatie in de eigen rol te verbeteren.

Om de beperkte middelen zo effectief mogelijk in te zetten zal bij voorkeur gekozen worden voor die

Initiatieven voor Duurzaamheid

Met het nieuwe duale stelsel liggen er op lokaal niveau voor raadsleden en burgers kansen voor initiatieven op terrein van leefkwaliteit en duurzaamheid. Het IVN en het Instituut voor Publiek en Politiek voeren een campagne, samen met de provincies om in werkconferenties ideeën van gemeenteraadsleden en actieve burgers te inventariseren en op te pakken. Op basis van de conferenties worden concrete actieprogramma's ontwikkeld. In acht provincies zijn inmiddels vele tientallen burger- en raadsinitiatieven gestart die in de uitvoering en het vervolg worden begeleid.
Een initiatief van het IVN.



besluitvormingsprocessen waarin zowel de lerende overheid als de lerende samenleving hun (leer)doelstellingen kunnen realiseren, zodat overheden niet alleen in zichzelf gekeerd leren maar ook profiteren van de leereffecten tussen overheden, bedrijven en maatschappelijke organisaties.

5.5 Organisatie

Er wordt een **pijlercoördinator** aangesteld, die in de hele pijler (verticaal en horizontaal) zorgt voor zowel overzicht en uitwisseling als afstemming van vraag en aanbod en het opstarten van pilots, gericht op methodiekontwikkeling. De pijlercoördinator vormt tevens de link tussen de pijler en het programma-management.

Misschien wel de belangrijkste taak van de pijlercoördinator is het op gang krijgen en vervolgens beoordelen van leerprogramma's binnen de Rijksoverheid, provincies, gemeenten en waterschappen. De inschatting is, dat de noodzakelijke werkzaamheden het beste vorm kunnen krijgen binnen de organisaties zelf. Daarom wordt er in deze pijler gekozen om vooral menskracht beschikbaar te stellen. Om het risico van verkoking tegen te gaan, wordt in de leerprogramma's opgenomen dat niet alleen binnen één organisatie onderdeel de ervaringen actief worden gezocht en verspreid, maar ook horizontaal (tussen departementen, diensten binnen provincies, gemeenten en waterschappen) en verticaal (tussen bestuurlijke niveaus).

Voor de implementatie van leerprocessen op Rijksniveau wordt gedacht aan een **leercoördinator** die nauw samenwerkt met het ADO-team en/of het steunpunt Transitie. Voor provincies, gemeenten en waterschappen kunnen eveneens **leercoördinatoren** als integraal onderdeel van de betreffende leerprogramma's geplaatst worden.

Hoofdstuk 6

Pijler 3:

Lerende

samenleving

34

*Reflectie en dialoog verbeteren
de maatschappelijke dialoog
over duurzame ontwikkeling.*

6

In deze pijler is het de uitdaging om in *mainstream*-besluitvormingstrajecten in de samenleving leerprocessen in te brengen gericht op een meer duurzame afweging. Dit kunnen besluitvormingsprocessen zijn rond bijvoorbeeld de (her)inrichting van bepaalde gebieden (woonwijken, bedrijventerreinen, natuurgebieden etc.), rond mobiliteitsvraagstukken, of andere actuele thema's.

6.1 Focus: complexe besluitvormingsprocessen

Binnen deze pijler staan besluitvormingsprocessen centraal. Doelstelling is de verankering van een duurzame afweging in maatschappelijke (besluitvormings)trajecten. Op die manier wordt in deze pijler tevens reflectie en dialoog over duurzame ontwikkeling gestimuleerd. Reflectie en dialoog verbeteren de maatschappelijke dialoog over duurzame ontwikkeling, wat kan bijdragen aan de participatiegraad van de betrokkenen.

De lerende samenleving veronderstelt dat er diverse actoren betrokken zijn bij het leerproces. Het is dan ook belangrijk dat telkens zoveel mogelijk maatschappelijke actoren aan het besluitvormingsproces deelnemen. Dit gebeurt in zogenaamde 'leerarrangementen'. In een leerarrangement gaat het om:

1. het bijeenbrengen van stakeholders/actoren (burgers, (maatschappelijke) organisaties, bedrijven en bestuurders);
2. rond een (complexe) concrete situatie;
3. in een situationeel leerproces.

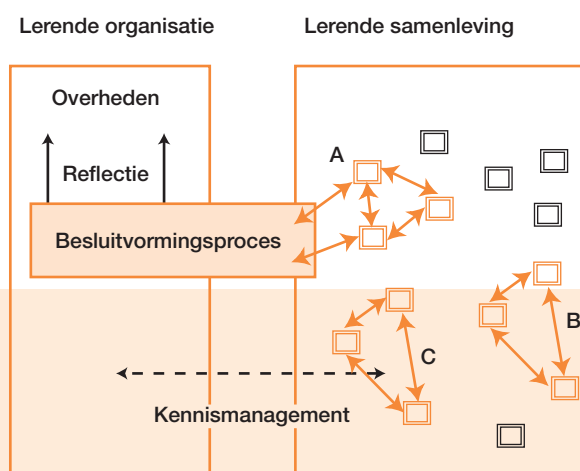
Daarbij zoeken we naar de bijdrage van het leerproces aan het maken van een duurzame afweging. Randvoorwaarden voor een effectief leerarrangement zijn:

- a. inhoudelijke deskundigheid,
- b. procesvaardige begeleiders/vormgevers voor het (leer)proces en
- c. geëigende methodiek.

Het verdient de voorkeur wanneer de regievoerende provincie samen met gemeenten en waterschappen de belangrijkste centrale besluitvormingstrajecten benoemt waaromheen de leerarrangementen vorm krijgen. Op die manier is er ook een verbinding met pijler 2 en mogelijk met pijler 1. Een **Ambitie-statement** zal hiervoor de basis bieden.

Vaak zal de overheid deel uitmaken van een leerarrangement. (Situatie A in onderstaande figuur). Omdat voor leerprocessen binnen de overheid een specifiek programma bestaat (Pijler 2: 'lerende organisaties') kan in deze pijler de overheid, ook als zij deel uitmaakt van een besluitvormingstraject, niet als enige aanvrager zijn van de subsidie.⁴

Voorstelbaar is dat er besluitvormingstrajecten in het programma worden opgenomen, waarbij de overheid niet betrokken is (situatie B). Voorwaarde is dan, dat via kennismanagement toch geleerd kan worden van het traject (situatie C).



⁴ De voorwaarden die gelden voor om in aanmerking te komen voor subsidie, worden nader uitgewerkt in het Uitvoeringskader (zie bijlage 5).

voorbereidend en ondersteunend

36

6.2 Resultaat

In maatschappelijke besluitvormingstrajecten wordt een (meer) duurzame afweging gemaakt. Op die manier geven de actoren zelf ook mede vorm aan duurzame ontwikkeling.

Uiteindelijk moeten de activiteiten in deze pijler er aan bijdragen:

- dat de betrokken concrete problemen tot een meer duurzame oplossing zijn gebracht;
- dat zoveel mogelijk dimensies in de besluitvorming zijn betrokken, waaronder ook 'lastige' dimensies als de mondiale dimensie en de tijddimensie;
- dat nieuwe coalities en netwerken tot stand zijn gekomen;
- dat kennis en competenties met betrekking tot het maken van een meer duurzame afweging zijn verworven die ook in andere situaties toepasbaar zijn;
- dat de theorie en praktijk van sociale leerprocessen hanteerbaarder is gemaakt en wordt overgedragen via kennismanagement.

Duurzame wijk

In twee wijken in Rotterdam en Den Haag wordt in kaart gebracht wat de succes- en faalfactoren zijn op het gebied van bewonersparticipatie voor een duurzame leefomgeving. Samen met bewoners worden indicatoren voor duurzaamheid opgesteld en vervolgens een actieplan ontwikkeld en uitgevoerd. De resultaten van deze proefwijken worden gebruikt in andere stadsdelen en wijken. Een initiatief van de gemeenten Rotterdam en Den Haag in samenwerking met bewonersorganisaties.

6.3 Mogelijke activiteiten en projecten

De activiteiten in deze pijler vormen over het algemeen een voortzetting van de projecten zoals die in het huidige programma zijn gerealiseerd. De in deze nota opgenomen voorbeelden van activiteiten zijn dan ook vooral illustratief voor de mogelijke projecten in het kader van 'de lerende samenleving'. Sterker dan in het huidige programma gelden voor de komende jaren de projectcriteria zoals geformuleerd in de ambitie: meerdere dimensies, meerdere partijen, betrokken in een sociaal leerproces en de systematische invlechting in actuele besluitvormingstrajecten.



6.4 Relatie met andere pijlers

Zoals eerder vastgesteld, vinden binnen deze pijler activiteiten plaats, waarbij zoveel mogelijk partijen zijn betrokken. De activiteiten in de andere twee pijlers zijn er, door zich op een kleiner schaalniveau te richten, in zekere zin voorbereidend en ondersteunend aan. De focusgroepen uit de andere pijlers 'lerende individuen' (onderwijsinstellingen,

docentenopleidingen) en 'lerende organisaties' (overheden) kunnen één van de actoren zijn bij maatschappelijke besluitvormingstrajecten. Coördinatie op dit punt vindt plaats in het overleg van de pijlercoördinatoren.

6.5 Organisatie

Het grootste deel van deze pijler wordt via **decentrale programma's** vormgegeven. Provincies, gemeenten en waterschappen geven er samen met andere maatschappelijke actoren als burgers, bedrijven en maatschappelijke organisaties gezamenlijk vorm en inhoud aan. Voor het landelijk programma blijft de taak over om **lacunes** te zoeken en dié aspecten op te pakken die moeilijker te ontwikkelen zijn, zoals bijvoorbeeld de mondiale dimensie.

Landelijk is er sprake van een **pijlercoördinator**, die als verbindende schakel tussen het decentrale programma en de landelijke activiteiten fungeert, als coach kan optreden en het algemeen **kennismanagement** verzorgt.

Proef de streek: streekproducten van de Duinboeren actiever naar de consument

De Duinboeren zijn zich er steeds meer van bewust dat de landbouw rond de Loonse en Drunense Duinen zich moet vernieuwen en andere wegen moet inslaan. Met het organiseren van 7 try-outs zullen minstens 1000 burgers worden bereikt met telkens een andere product/marktcombinatie. Uiteindelijk moet dit het contact tussen producent en consument herstellen en de producten in het duinboerengebied geproduceerd in hetzelfde gebied vermarkten.

Een initiatief van het Overlegplatform Duinboeren, LTO en de provincie Brabant.



Hoofdstuk 7

Kennis- management

38

De activiteiten van dit programma en andere programma's op het gebied van duurzame ontwikkeling leveren een schat aan informatie.



In de leerprocessen van het programma 'Leren voor Duurzame Ontwikkeling' zijn **'het verbinden'** en **'het activeren' van kennis** (zie paragraaf 2.3) belangrijke activiteiten. Daarbij gaat het om bestaande kennis uit het huidige programma, kennis voortkomend uit andere programma's, nieuw ontwikkelde kennis binnen de pijlers van het programma, kennis van bronnen buiten de pijlers etcetera. De activiteiten van dit programma en andere programma's op het gebied van duurzame ontwikkeling leveren een schat aan informatie. Door middel van **goed kennismangement** wil het programma deze informatie vastleggen, breed beschikbaar stellen, actief verspreiden en opnieuw inzetten in leerprocessen. Maar ook: er voortdurend zelf van leren!

7.1 Lerend programma

In de activiteiten binnen de pijlers zullen, naast de door het programma in te zetten 'leercoördinatoren' (pijler 2), tal van deskundige organisaties aan het werk gaan. Hun activiteiten zijn gericht op het inbrengen van leerprocessen in lopende trajecten en op het signaleren, vastleggen en analyseren van de leereffecten van deze processen. Als programma dat leerprocessen centraal stelt, streeft 'Leren voor Duurzame Ontwikkeling' ernaar een 'lerend programma' te zijn. Binnen het netwerk van leercoördinatoren en (educatieve) organisaties zal daarom voortdurend reflectie plaatsvinden over de activiteiten. Leren van elkaars ervaringen versterkt het optreden van de betrokken mensen en organisaties in volgende projecten.

7.2 Verspreiding, onderzoek en innovatie

Kennismangement is voor een groot deel veranderd binnen de pijlers. In de takenpakketten van **pijlercoördinatoren** en de **leercoördinatoren** voor de centrale overheid en decentrale overheden, heeft kennismangement een belangrijke rol. Daarbij worden de volgende functies onderscheiden:

- de informatie uit de projecten vastleggen en breed beschikbaar stellen;
- actieve verspreiding van 'good practices' gericht op doelgroepen waarvan bekend is of verondersteld mag worden dat er belangstelling bestaat;
- onderzoek en wetenschappelijke reflectie t.b.v. van concept- en methodologie-ontwikkeling (innovatie van 'leren')

Omggaan met energie verdient aandacht!

Door middel van een handleiding en een duurzaamheidsmarkt worden ondernemers geïnformeerd over duurzaam ondernemen en mogelijke milieubesparingen. Speerpunten hierbij zijn zowel de voorwaarden die door de overheid worden gesteld, als de mogelijkheden en kansen die er vanuit bedrijfsoptiek zijn.

Ondernemers worden gestimuleerd om gezamenlijke maatregelen te nemen op het gebied van energiebesparing en duurzame energie. Er zal samenwerking zijn met het parallel aan dit project lopende afvalproject.

Een initiatief van de Stichting Facility Management Industriële Kring Heerlen-Noord i.s.m. Kamer van Koophandel, gemeente Heerlen en de centrummanager Heerlen.

Leren van elkaars ervaringen

40

Binnen alle functies acht het programma samenwerking met andere duurzaamheidsorganisaties essentieel. 'Leren voor Duurzame Ontwikkeling' neemt het voortouw om de mogelijkheden voor uitwisseling en gezamenlijke informatieverbreiding op dit terrein te verkennen. ADO biedt wat dit betreft een goede kapstok.

7.2.1 Vastleggen en beschikbaar stellen gegevens projecten

De kennis uit het programma moet zoveel mogelijk stromen. Zowel op het niveau van de pijlers als ook tussen de pijlers en op het niveau van het totaalprogramma moet informatie worden uitgewisseld. Voortbouwend op de reeds bestaande database wordt hiertoe gewerkt aan een **stelsel** met een volledig overzicht van alle projecten en processen die het programma initieert. De gegevens worden zodanig aangeboden dat geïnteresseerden snel en gemakkelijk de voor hen relevante informatie kunnen vinden.

7.2.2 Actieve verspreiding good practices

Bestaat bij het verzamelen en het beschikbaar stellen van informatie nog een zekere mate van vrijblijvendheid, de hier omschreven functie betreft het breder implementeren van succesvolle projecten. Binnen deze functie bedrijft het programma een vorm van *marketing communicatie*: succesvolle eindproducten worden actief 'op de markt gebracht'; andere partijen worden gestimuleerd ze over te nemen. Dit zal vooral werken als vraag en aanbod op een goede manier bij elkaar worden gebracht. Om op te kunnen treden als 'kennismakelaar' kiest het programma voor een doelgroepgerichte aanpak: de kennis wordt dáár aangeboden waar een behoefte is vastgesteld of

mag worden verondersteld. Daartoe kunnen rond bepaalde thema's *communities* worden opgericht. Binnen deze *communities* wordt kennis zodanig aangeboden dat ze concreet, herkenbaar en toepasbaar is.

7.2.3 Onderzoek en wetenschappelijke reflectie

Naast concrete resultaten en feitelijke gegevens leveren de projecten inzicht in leren en leerprocessen. In het huidige programma is deze kennis vastgelegd en beschikbaar gesteld via bijvoorbeeld de website Leren voor Duurzaamheid,

Website Leren voor Duurzaamheid

Alle gerealiseerde programma's, te weten ruim 300 decentrale programma's en 50 landelijke projecten worden vermeld op de website: www.lerenvoorduurzaamheid.info. De website wordt voortdurend geactualiseerd en biedt diverse zoekmogelijkheden.

Uitvoering gegund aan IVN Nederland



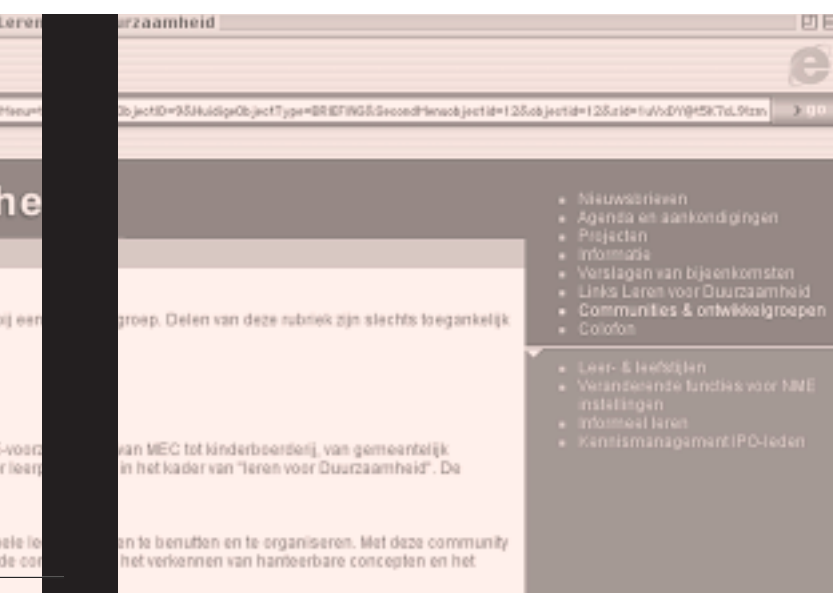
de 'Toolkit LvD' en in een aantal 'Duurzame Ontmoetingen'. De essaybundel 'Kroon op het Werk' bleek in een enorme behoefte te voorzien en heeft een inspirerende werking gehad bij het vormgeven van leerprocessen.

Sterker dan in het huidige programma wil de stuurgroep in het nieuwe programma de nadruk leggen op wetenschappelijke reflectie, analyse en conceptontwikkeling en uitwerking van betere methodieken. Doelstelling is om uiteindelijk te komen tot systeem-innovatie met betrekking tot leren voor duurzame ontwikkeling.

7.3. *Werkgroep Kennis*

Vanwege het belang van goed kennismangement formeert het programma rond dit thema een werkgroep, waarin naast vertegenwoordigers uit zowel de centrale als decentrale sturing van het programma, externe deskundigen zitting hebben. Kennismangement valt deels onder de verantwoordelijkheid van het landelijke programmabureau, maar is nadrukkelijk ook een decentrale taak. Om de veelheid aan taken adequaat uit te kunnen voeren wordt voor kennismangement voldoende tijd en menskracht ingeruimd. Dit is terug te vinden in de begroting.

Vanuit het kennismangement worden bouwstenen aangeleverd voor een permanente monitoring en evaluatie van het programma. Ook zijn elementen van het Kennismangement verweven met de communicatie van het programma.



Hoofdstuk 8

Organisatie

van het

programma

42

*In het huidige programma
'Leren voor Duurzaamheid' is duidelijk
geworden dat de combinatie van
interdepartementale én interbestuurlijke
samenwerking een grote kracht is.*

8

8.1 Inleiding

'Leren voor Duurzame Ontwikkeling' is een programma voor en door overheden, dat samen met veel andere actoren tot uitvoering komt. Uiteindelijk is de Tweede Kamer de opdrachtgever voor het interdepartementale en interbestuurlijke proces dat dit programma vormgeeft.

In het huidige programma 'Leren voor Duurzaamheid' is duidelijk geworden dat de combinatie van interdepartementale én interbestuurlijke samenwerking een grote kracht is. Na een aantal interdepartementale meerjarenprogramma's in de jaren '90 is in de periode 2000-2003 een groot deel van de regie komen te liggen bij de provincies en zijn gemeenten en waterschappen in toenemende mate betrokken. Deze overheden spelen een belangrijke rol in het faciliteren van effectieve leerprocessen rond onderwerpen die mensen en organisaties direct raken. In hun invloedssferen komen de belangen van actoren die belangrijk zijn voor duurzame ontwikkeling vaak bij elkaar. Dankzij de structuur van horizontale én verticale doorwerking kent het huidige programma een wijd vertakt netwerk en wordt aangesloten bij concrete en herkenbare duurzaamheidsinitiatieven van lokale, regionale én landelijke stakeholders, zowel in de overheids-gremia als bij andere maatschappelijke actoren.

Het decentraliseren van een groot deel van de regie, financiën en programmering (met name naar de provincies) heeft veel positiefs opgeleverd in de zin van betrokkenheid, eigen verantwoordelijkheid, energie en capaciteit, aantal (nieuw) betrokken partijen en fijnmazigheid van bereik.

Om de ervaringen en ontwikkelde kracht ten volle te benutten is het uitgangspunt bij de organisatie en aansturing van het programma: **decentraal wat decentraal kan, centraal wat centraal moet**. Dit

overigens met inachtneming van de rol en verantwoordelijkheden van en naar de betalende partijen.

Op basis van deze nota en de bespreking ervan in ambtelijke en bestuurlijke kaders, met als finale de behandeling in de Tweede Kamer wordt een **Uitvoeringskader** opgesteld⁵. Hierin stelt de stuurgroep de criteria vast voor de operationalisering van het programma. Ook de rollen, taken en verantwoordelijkheden van de betrokkenen worden in het Uitvoeringskader definitief vastgesteld.

8.2 Uitgangspunten

Het programma is in die zin complex, dat de leerprocessen zich in verschillende situaties, op verschillende plekken en op verschillende momenten afspelen. Binnen de ordening 'lerende individuen – lerende organisaties – lerende samenleving' moet zowel maatwerk geleverd kunnen worden als ook samenhang worden bevorderd. Hierdoor is er een interessante spanning tussen enerzijds de behoefte aan meer regie en aansturing en anderzijds de verworvenheden van de decentrale aanpak: sturen op hoofdlijnen, veel ruimte voor eigen verantwoordelijkheden, ruimte voor een bottom-up proces en initiatief van partijen.

⁵ In Bijlage vijf is de inhoudsopgave van het Uitvoeringskader opgenomen.

belangen van actoren

44

Voor de verdeling van **rollen, taken en verantwoordelijkheden** wordt binnen de pijlers van het programma gekeken waar de beste aangrijpingspunten voor de regievoering liggen. Om de meest optimale resultaten te mogen verwachten, wordt gedifferentieerd hoe met deze toedeling moet worden omgegaan.

- a) In de pijler 'lerende individuen – focus: onderwijs', gaat het om implementatie, meer dan om projecten. Om hier strategisch mee om te kunnen gaan is een inhoudelijke, centrale regievoering van belang. De uitvoering zal centraal en decentraal plaatsvinden.
- b) In de pijler 'lerende organisaties – focus: overheden', moet elke bestuurslaag aangesproken kunnen worden op zijn eigen verantwoordelijkheden. Dat betekent dat departementale leerprocessen centraal en andere leerprocessen decentraal worden ingevuld, waarbij horizontale en verticale uitwisseling, bijvoorbeeld in de vorm van kennismanagement, moet worden bevorderd.
- c) In de pijler 'lerende samenleving' ligt een decentrale aanpak voor de hand om zo dicht mogelijk tussen de maatschappelijke actoren te kunnen opereren. Landelijk moet er wel de mogelijkheid zijn om in lacunes en knelpunten te kunnen optreden (bijvoorbeeld implementatie van de mondiale dimensie), maar een uitwerking op projectniveau en integratie in de *mainstream* gebeurt vooral provinciaal en lokaal.

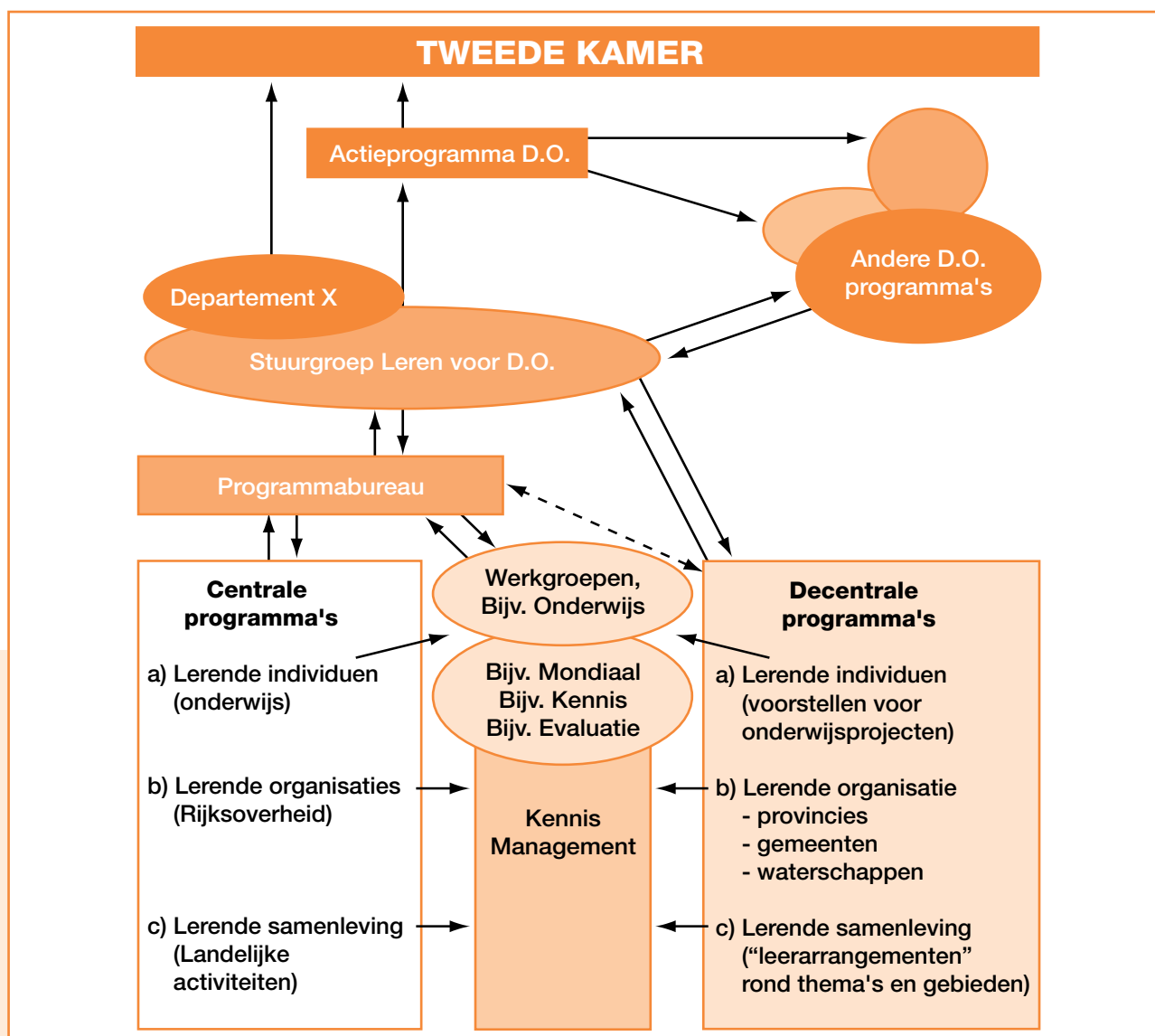
8.3 Organisatie

1. Eindverantwoordelijk voor het totale proces is een interdepartementale en interbestuurlijke **stuurgroep**. Het departement waar het ambtelijk secretariaat en voorzitterschap komen te liggen wordt nader ingevuld. Dit departement draagt ook zorg voor rapportage aan de Tweede Kamer via de coördinerende bewindspersoon. Deze rol impliceert ook de organisatie van financiën, monitoring en evaluatie, en aansturing van de uitvoering. Hierbij beveelt de huidige stuurgroep aan vooral **op hoofdlijnen** en programmering te sturen.
2. Voor de uitvoering van het programma wordt een (extern) **programmabureau** ingesteld. Dit programmabureau **ondersteunt en faciliteert** de uitwerking van het programma in de verschillende pijlers, overigens in verschillende rollen. Iedere pijler krijgt een eigen pijlercoördinator die optreedt als programmamanager, maar ook als kennismakelaar, als ondersteuner en als coach wanneer anderen regie voeren over de (decentrale) programma's. Ook de ondersteuning van de stuurgroep behoort tot de taken van het programmabureau. In de **uitvoering van centrale programmaonderdelen** voert het programmabureau de regie.
3. Voor **decentrale** activiteiten wordt de **provincies** gevraagd **regie** te voeren, dit evenwel **in samenwerking met gemeenten en waterschappen**. Deze samenwerking tussen de decentrale bestuurslagen krijgt vorm door het per provincie gezamenlijk formuleren van een **Provinciaal Ambitiestatement** op basis van deze nota en het Uitvoeringskader, waarbij voor de verschillende pijlers provinciale streefbeelden worden geformuleerd. In de uitvoering kan de **per provincie gezamenlijke verantwoordelijkheid** en betrokkenheid verder vorm krijgen door bijvoorbeeld het instellen van de **per provincie gezamenlijke platforms, stuurgroepen en werkgroepen**. Ook door middel van **cofinanciering** wordt inhoud gegeven aan de betrokkenheid. In de uitvoering van projecten zal **samenwerking met veel (maatschappelijke) partijen** een randvoorwaarde zijn. Sturen op deze participatieprojecten kan zowel door het 'tende-

ren' van middelen, alsook door meer pro-actieve sturingmodellen in de zin van opdrachten, samenwerkingsplannen etcetera.

De decentrale programma's kennen een eigen verantwoordelijkheid (o.a. door een sterke cofinanciering) en rapporteren rechtstreeks aan de stuurgroep.

4. Voor de invulling van een aantal activiteiten in het programma kunnen (gezamenlijke) werkgroepen worden ingesteld.



Hoofdstuk 9

46

Begroting

*Veelal zal voor het initiëren en organiseren
van leerprocessen vooral menskracht
nodig zijn, naast geld en producten.*

9

9.1 Inleiding

Bij het begroten is uitgegaan van de werkzaamheden die per pijler van het programma uitgevoerd moeten worden om de doelstelling van het programma te bereiken. De programmaorganisatie (management) en de benodigdheden voor kennismanagement zijn zoveel mogelijk binnen de pijler gepositioneerd. Daarnaast is er sprake van een aantal activiteiten die voor het programma als totaal moeten worden georganiseerd. Deze overkoepelende activiteiten zijn apart begroot.

Per pijler is onderscheid gemaakt in te begroten clusters:

- **Benodigde (basis)activiteiten** in de zin van projecten, programma's en personele invulling. Veelal zal voor het initiëren en organiseren van leerprocessen vooral menskracht nodig zijn, naast geld en producten. Er is voor zover in te schatten een onderscheid gemaakt tussen zaken die centraal geregeld moeten worden en zaken die decentraal een invulling kunnen krijgen. Deze verdeling wordt later uitgewerkt als het programma verder wordt geoperationaliseerd in het Uitvoeringskader en de Jaarplannen.
- **Overige middelen.** Het kan hier gaan om budgetten om tenders uit te schrijven, projecten te ondersteunen en dwarsverbanden te leggen met andere programma's. In principe kan hier een onuitputtelijke rij van mogelijkheden onder worden geschaard. Bij de begroting is gelet op huidige inzet en haalbaarheid. De beschikbare budgetten zijn beperkend t.o.v. de mogelijkheden.
- **Organisatie.** Het gaat hier om de menskracht die nodig is voor sturing, kennismanagement en het opzetten van een programmastructuur.

In de begroting wordt een onderscheid gemaakt tussen een minimumpakket, nodig om de gewenste resultaten per pijler te kunnen realiseren (opgenomen in kolom 'A'). Voor dit minimumpakket wordt een financiële dekking voorgesteld. Daarnaast is er sprake van een aantal opties (opgenomen in kolom 'B'), die kunnen worden gerealiseerd indien aanvullende middelen beschikbaar komen, hetzij van de huidige deelnemers, hetzij van nieuwe participanten. Financiering van de opties betekenen een versterking van de structuur en biedt extra kansen voor het behalen van de doelstellingen. Verder moet er sprake zijn van cofinanciering op projectniveau en kan door samenwerking met andere programma's verdere versterking worden gezocht.

NB. Alle bedragen betreffen het budget PER JAAR.

cofinanciering op projectniveau

48

9.2 Begroting

Begrotingstabel 1

Pijler 1: Lerende individuen, focus: onderwijs

Onderdeel	Evt subonderdeel cq. argumentatie	A: Minimaal in programma	B: Optioneel Keuze + Evt. aanv. geld	Opmerkingen
Basisactiviteiten Activiteiten gericht op agendasetting duurzame ontwikkeling in de gehele onderwijskolom : - aansluiten bij de aanpassingen in curricula en kerndoelen binnen de gehele onderwijskolom; - faciliteren verzorgingsstructuur - Duurzaam Hoger Onderwijs	Specifiek DHO	€ 150.000, -	Gefinancierd door VROM	Om in allerlei vormen van onderwijs projecten te kunnen realiseren zal een veel groter budget nodig zijn. Deels zullen onderwijsactiviteiten kunnen plaatsvinden onder de vlag van pijler 3 van dit programma, deels zullen andere bronnen hiervoor gezocht moeten worden. Binnen de ambities van dit programma zijn hier de meest strategische keuzen gemaakt.
Strategische projecten Op basis van geconstateerde lacunes en behoefte aan illustratie materiaal en/of experimenten worden projecten uitgevoerd. Deze voorstellen kunnen zowel centraal geïnitieerd worden door de werkgroep als ook vanuit de behoeften van de decentrale programma's. Het is daarom van belang om ook vanuit de decentrale programma's in de werkgroep onderwijs een vertegenwoordiging te hebben. Andere strategische projecten zijn: - projecten gericht op integratie duurzame ontwikkeling binnen Pabo's en lerarenopleidingen en het opzetten van docentennetwerken; - activiteiten gericht op uitgevers en/of samenstellers lesmateriaal; - experimenten in het kader van 'Leven Lang Leren', bijvoorbeeld in samenwerking met de Open Universiteit.	Fonds voor illustratieprojecten, experimenten, oplossen van lacunes. Specifiek MBO Versterken competenties duurzame ontwikkeling bij onderwijsgevend, zowel initieel als nascholing.	€ 300.000, - € 50.000, - € 50.000, -	€ 300.000, -	optie indien extra geld (OC& W? , ADO ?)
Overige middelen, projecten, pilots Uitwerkingen door bv. meer beeldmateriaal, activiteiten door uitgevers, directe activiteiten van onderwijsinstellingen, ondersteunende NME- activiteiten, etc.			PM	Uitwerken indien extra middelen Indien beleidsonderzoek gewenst is, dan extra middelen zoeken
Organisatie • Pijlercoördinator onderwijs • Adviesgroep (VSNU, BVE- Raad, SLO, Cito,) • Werkgroep (vormgeven strategische acties, advisering/randvoorwaarden uitvoeringsacties, bestuurlijke overleggen) • Toetsing, inspectierapporten en beleids-onderzoek • Kennismanagement t. b. v. onderwijsinstellingen		€ 100.000, - € 100.000, -	€ 100.000, -	
	Totaal	€ 750.000, -	€ 400.000, - A + B = € 1.150.000, -	

Begrotingstabel 2

Pijler 2: Lerende organisaties, focus: overheden

Onderdeel	Evt subonderdeel	A: Minimaal in programma	B: Optioneel Keuze + Evt. aanv. geld	Opmerkingen
Basisactiviteiten centraal <ul style="list-style-type: none"> Departementen kunnen beroep doen op een leercoördinator die nauw optrekt met ADO-team en/of het steunpunt Transities en die <ul style="list-style-type: none"> - leertrajecten initieert en programmeert, - de schakel vormen naar de ADO-activiteiten, - kennismanagement op rijksniveau vormgeeft, - schakelt naar andere bestuurslagen. Interface kennismanagement van ADO algemeen (systeembouw, Jo'net gedachte) 		€ 100.000, -	€ 150.000, -	Groeimodel mogelijk, bv. meerdere departementen. In eerste instantie centraal positioneren naast sturing ADO en steunpunt Transities. Interface Jo'net/ADO alleen indien ADO ook wil investeren
Basisactiviteiten decentraal: <ul style="list-style-type: none"> Provincies kunnen op basis van plan met cofinanciering, actieplan, inschrijving, beroep doen op een pool van leercoördinatoren die opereert in het kader van Commissie Alders en die <ul style="list-style-type: none"> - in de provincies de leertrajecten initiëren en programmeren, - tussen de provincies kennis uitwisselen, - de relatie met landelijke ontwikkelingen en kennis vormgeven, - de interface vormen naar de andere lagen. Gemeenten. Concreet is er behoefte aan good practices die vanuit gemeentelijke praktijk illustreren hoe duurzame ontwikkeling wordt vormgegeven. VNG, GIDO, GSB of G30 kunnen hierin een rol spelen. Waterschappen. Op basis van WB21, de Europese Kaderrichtlijn Water en Nederland Leeft met Water formuleert de Unie van Waterschappen de leerbehoefte van waterschappen. 		€ 850.000, - ; evt onder te verdelen naar: <i>Provincies</i> € 500.000, - <i>Gemeenten</i> € 200.000, - <i>Waterschappen</i> € 150.000, -		Cofinanciering gemeenten noodzakelijk Waterschappen formuleren hun cofinanciering op basis van programmering WB 21 etc.
Overige middelen: Geen.		- - - -		
Organisatie Kennisontwikkeling Duurzame overheden: <ul style="list-style-type: none"> Pijlercoördinator, bij elkaar brengen vraag en aanbod Pilots, het (laten) ontwikkelen van nieuwe geschikte leervormen voor overheden 		€ 100.000, - € 50.000, -	€ 100.000, -	Indien gebleken behoeften van nieuwe deelnemers extra middelen
	Totaal	€ 1.100.000, -	€ 250.000, - A + B = € 1.350.000, -	

Lerende samenleving

50

Begrotingstabel 3

Pijler 3: Lerende samenleving, focus: besluitvormingsprocessen

Onderdeel	Evt subonderdeel cq. argumentatie	A: Minimaal in programma	B: Optioneel Keuze + Evt. aanv. geld	Opmerkingen
Basisactiviteiten centraal: (landelijk programma) <ul style="list-style-type: none"> In principe worden vrijwel alle activiteiten decentraal uitgevoerd. Landelijk alleen wanneer er additioneel en complementair actie nodig is. Bijvoorbeeld bij extra ondersteunen van dimensies die lastig blijken (mondiaal) of het activeren landelijke koepelorganisaties van maatschappelijke actoren. (actie via pijlercoördinator) Tender voor activering landelijke NGO's (open) 		€ 100.000, -		Budget beperkt, dus kiezen voor optie van programmeren. Pas bij aanvullende middelen ook mogelijkheden voor tenderen naar buiten.
Basisactiviteiten decentraal (decentrale programma's) <ul style="list-style-type: none"> Provincies formuleren interactief met gemeenten, waterschappen en maatschappelijke actoren de centrale besluitvormingstrajecten en formuleren Ambitiestatement dat basis vormt voor de leerarrangementen . Uitwerking in Jaarplannen, waarin uitwerking van organisatie, programmamanagement, kennismanagement, het uitzetten van projecten en opdrachten, het uitschrijven van tenders, de koppeling met andere provinciale, gemeentelijke, waterschapstrajecten, als duurzaam bouwen, wonen, leven, werken, MVO, etc. Belangrijk aspect is de cofinanciering door gemeenten, waterschappen en derden bij de uitvoering van projecten. Dit is afhankelijk van onderwerpen participanten. 		€ 2.400.000, - <small>verdeling volgens sleutel van IPO</small> € 500.000, -	NB. Cofinanciering op projectniveau door partners en door eigen bijdragen organisaties en bedrijven, van minimaal 10 % .	<ul style="list-style-type: none"> * Ondergrens voor de kleinere provincies. * Provincies leveren regisseurs in menskracht. * Vanuit budget wel mogelijkheden voor programma- management decentraal (bv. 7- 10 %). Niet alles tenderen maar bewust sturen. <p>Keuze moet steeds liggen bij de meest strategische coalities en projecten (mainstream)</p> <p>De middelen moeten ten goede komen aan de actoren in de samenleving.</p>
Overige middelen Geen, mogelijke koppelingen met andere duurzaamheidsprogramma's		-----		
Organisatie Pijlercoördinator landelijke activiteiten + coaching decentrale programma's, initiëren KM; overzicht, extra aandacht voor 'deficiënties'		€ 75.000, -	€ 75.000, -	Uitbreiden indien behoefte en cofinanciering vanuit decentrale programma's groter kan worden cq. er vanuit andere fondsen bijdragen komen.
	Totaal	€ 2.575.000, -	€ 275.000, - A + B = € 2.850.000, -	

Begrotingstabel 4

Kennismanagement voor zover niet in Pijler 1 + 2 + 3

Onderdeel	A: Minimaal in programma	B: Optioneel Keuze + Evt. aanv. geld	Opmerkingen
Kennismanagement - systeem Te gebruiken als a) Database (inclusief Website !!) b) onderzoeksmateriaal c) basis voor communicatie d) monitoring en evaluatiesysteem ten dienste van het kennismanagement in de pijlers.	€ 150.000, -		Grotendeels ICT + kennismanagement aanvullend op de initiatieven in de pijlers.
Communities Afhankelijk van leerbehoeften worden tijdelijk netwerken rond centrale onderwerpen gevormd, die elkaar naar behoefte ontmoeten t.b.v. uitwisseling en kennisontwikkeling.	€ 25.000, -	€ 25.000, -	Uitbreiden indien bv. ADO om meer vraagt.
Onderzoek , wetenschappelijk en conceptuele ontwikkeling onder begeleiding van wetenschappelijke begeleidingsgroep	€ 50.000, -	€ 50.000, -	Samenwerking en cofinanciering met NIDO/ KSI?
Totaal	€ 225.000, -	€ 75.000, -	

Begrotingstabel 5

Programmamanagement voor zover niet in Pijler 1 + 2 + 3

Onderdeel	A: Minimaal in programma	B: Optioneel Keuze + Evt. aanv. geld	Opmerkingen
Algemeen programma- management - leiding programmabureau en pijlercoördinatoren - ondersteuning van stuurgroep - facilitering werkgroepen - secretariële ondersteuning en financieel management	€ 150.000, -		
Algemene communicatie programma - Publicaties - PR/ Marketing - Communicator (40%) - Jaarconferentie	€ 100.000, -		
Internationale contacten en uitwisseling	€ 25.000, -	€ 25.000, -	Inclusief Engelstalige brochures etcetera. Ambities delen, eventueel aanvullende financiering Buza/ OS indien gewenst vanuit Duurzame Daadkracht met buitenland wordt uitgewisseld.
Evaluatie en Monitoring tbv. verantwoording TK	€ 25.000, -	€ 25.000, -	
Totaal	€ 300.000, -	€ 50.000, -	

Totaaloverzicht begroting

52

Begrotingstabel 6

Totaaloverzicht begroting

	A: Minimaal in programma	B: Optioneel Keuze + Evt. aanv. geld
Lerende individuen	€ 750.000, -	€ 400.000, - 1) Programma DHO wordt vanuit VROM gefinancierd 2) Keuze voor experimenten Leven Lang Leren (extra OCW of ADO?) 3) Keuze voor rol onderwijs inspectie cq. Beleidsonderzoek (extra middelen of opdracht vanuit OCW?)
Lerende organisaties	€ 1.100.000, -	€ 250.000, -
Lerende samenleving	€ 2.575.000, -	€ 275.000, -
Overige kennismangement	€ 225.000, -	€ 75.000, -
Overige programmamanagement	€ 300.000, -	€ 50.000, -
Totaal Generaal	€ 4.950.000, -	€ 1.050.000, - A + B = € 6.000.000, -

Zoals op dit moment de verdeling tussen centraal georganiseerde activiteiten en activiteiten in decentrale programma's is vormgegeven, houdt dit, vertaald naar de financiën, een verhouding in van 27% - 73%. De exacte verhoudingen en financiële stromen worden geregeld nadat in het Uitvoeringskader de rollen, taken en verantwoordelijkheden definitief zijn vastgelegd en de geldstromen via subsidie-overeenkomsten zijn geregeld.

Tabel 7
Dekkingsvoorstel

	A: Minimaal in programma (op basis van huidige inzet!!)	B: Optioneel Keuze + Eventueel aanvullend geld (Suggesties)
LNV	€ 1.500.000, -	
VROM	€ 1.200.000, -	
BUZA	€ 1.000.000, -	
OCW	€ 500.000, -	
IPO	€ 750.000, -	
Andere partijen		€ 25.000, - internationale contacten € 300.000, - experimenten Leven Lang Leren € 150.000, - Jo'net € 25.000, - communities kennismangement € 25.000, - monitoring en evaluatie programma € 100.000, - inspectie/ beleidsonderzoek onderwijs € 100.000, - leervormen € 200.000, - tenders landelijke projecten NGO s € 75.000, - programma management pijler 3) € 50.000, - wetenschappelijke begeleiding
Totaal	€ 4.950.000, -	€ 1.050.000, -

samenvatting

Deze nota bevat het voorstel voor de invulling van het programma 'Leren voor Duurzame Ontwikkeling 2004 – 2007; van marge naar *mainstream*', een vervolg op het programma 'Leren voor Duurzaamheid 2000 – 2003'. Het nieuwe programma 'Leren voor Duurzame Ontwikkeling 2004 – 2007' is een illustratieprogramma binnen het Actieprogramma Duurzame Ontwikkeling (ADO).

Probleemstelling

De motivatie van de mensen is hoog, maar desondanks is duurzame ontwikkeling nog geen gemeengoed in Nederland. Om dit te bereiken is er meer nodig om bestaande barrières te identificeren en te overwinnen en om het totaal van de Nederlandse bevolking te bereiken. Alleen dan zal de aandacht voor duurzame ontwikkeling bepalend zijn voor de hoofdstroom van beleidsbeslissingen, investeringen van bedrijven en besluiten en activiteiten van burgers.

Uit: NSDO Maatschappelijke Verkenning, 2002

De vraag dringt zich op of we wel over voldoende **kennis en competenties** beschikken om duurzame ontwikkeling vanzelfsprekend in besluitvormings-trajecten mee te nemen. Er is in onze samenleving sprake van:

- een tekort aan een kennisbasis met betrekking tot de dimensies van duurzame ontwikkeling;
- een tekort aan inzichten en vaardigheden om een meer duurzame afweging te kunnen maken;
- een vastzitten in structuren en gewoontes om daadwerkelijk duurzame afwegingen te maken, ook als we het belang daarvan eenmaal onderkennen;
- te weinig gezamenlijke en integrale besluitvorming.

Kennis- en competentiebevordering kunnen niet zomaar door een overheid worden gemanaged of

gestuurd. Wet- en regelgeving zijn minder geschikte instrumenten als het gaat om het ontwikkelen van inzicht en vaardigheden. Zeker op een route waarvan het einddoel niet vaststaat. Wat nodig is, is dat er processen op gang komen waarbij maatschappelijke actoren inzichten en vaardigheden ontwikkelen en gemotiveerd raken om die inzichten en vaardigheden om te zetten in gedrag.

Doelstelling

Het programma 'Leren voor Duurzame Ontwikkeling' stelt zich ten doel om bij **maatschappelijke actoren effectieve leerprocessen** op gang te brengen die gericht zijn op een meer **duurzame afweging**. Daarmee wil het programma bijdragen aan een maatschappij waarin burgers, bedrijven, organisaties en overheden **weten, kunnen, willen en durven** bijdragen aan duurzame ontwikkeling. Na het doorlopen van een effectief leerproces beschikken maatschappelijke actoren over meer kennis, meer competenties en meer motivatie om te participeren in duurzame ontwikkeling.

Het programma richt zich op mensen én op organisaties. Het zijn uiteraard mensen die tot andere afwegingen en keuzes worden gestimuleerd. Maar mensen maken onderdeel uit van een groter geheel: bedrijven, organisaties, scholen, wijken, etc. Daarbinnen vervullen mensen vaak weer verschillende rollen: als werknemer, als consument in de supermarkt, als recreant, als deelnemer in het verkeer etc. Onder maatschappelijke actoren verstaat het programma mensen in hun vele rollen en organisatieverbanden. Het programma wil hen de kennis en competenties bijbrengen om in **verschillende** situaties een meer duurzame afweging te maken.

Om de leerprocessen zo effectief mogelijk te laten zijn, geldt voor de activiteiten van

'Leren voor Duurzame Ontwikkeling':

1. dat ze aansluiten bij *mainstream* – besluitvormingsprocessen;
2. dat in een gesloten leercyclus 'al lerende wordt gedaan' en 'al doende wordt geleerd'.

Strategie

Alle activiteiten van het programma worden gekenmerkt door een streven naar het *mainstreamen* van leerprocessen. De **strategie** van het programma is, dat leerprocessen worden toegevoegd aan bestaande initiatieven, programma's en besluitvormingstrajecten. Dit betekent dat activiteiten niet op zichzelf staan, maar altijd in een breder verband zijn opgenomen.

Naast het faciliteren van processen waar **behoefte** is (*pull*), zal het aanbieden van relevante kennis (zoals bijvoorbeeld 'ecologische basisvorming') een rol blijven spelen (*push*).

De **ambitie** van het programma is om voornamelijk die leerprocessen te stimuleren waarbij meerdere actoren, bij voorkeur in nieuwe coalities, in interactie met elkaar zoveel mogelijk dimensies in hun besluitvorming meenemen. De ambitie brengt met zich mee dat het programma zich vooral richt op **sociale leerprocessen**. Het afwegen van belangen die uitstijgen boven de eigen belangen op de korte termijn kan geleerd worden in de confrontatie met de 'ander', meer dan in individuele trajecten. Omdat duurzaamheid geen vaststaand begrip is maar alleen het resultaat kan zijn van een brede maatschappelijke ontwikkeling, is de interactie essentieel. Sociale leerprocessen hebben dan ook de voorkeur binnen het programma.

Leren, ook sociaal leren, kan plaatsvinden op verschillende niveaus: mensen leren als individu,

binnen een organisatie en als onderdeel van de samenleving. Het programma onderscheidt:

1. lerende individuen,
2. lerende organisaties en
3. lerende samenleving.

De schaalniveaus fungeren voor het programma als **ordeningsprincipe**. Ze vormen als **pijlers** het kader voor de activiteiten.

Pijler 1: Lerende individuen

Binnen de pijler 'lerende individuen' wil het programma stimuleren dat individuen leermogelijkheden worden aangeboden die hen in staat stellen bij te dragen aan duurzame ontwikkeling in Nederland.

Focus: onderwijs

Het programma focust binnen deze pijler op het formele onderwijs. De uitdaging voor het nieuwe programma is om te verbreden naar duurzame ontwikkeling als integraal concept. Activiteiten in deze pijler zijn gericht op het **agenderen** van duurzame ontwikkeling in het gehele onderwijsstelsel en het voeren van **regie** daarop. Dus in het basisonderwijs, het voortgezet onderwijs, het MBO, het HBO, Wetenschappelijk Onderwijs en de Pabo/Lerarenopleiding. Het is van belang dat in een Adviesgroep en een Werkgroep, die binnen deze pijler worden ingesteld, toegewerkt wordt naar een **visie** op duurzame ontwikkeling in het onderwijs.

Pijler 2: Lerende organisaties

Voor organisaties die duurzame ontwikkeling nastreven betekent dit omgaan met onzekerheden, uitgaan van het voortduren van veranderingen en vooral continu willen leren. Leren over het inpassen van de zes dimensies van duurzame ontwikkeling. Lerende organisaties zullen op zoek gaan naar

inzichten en vaardigheden

56

mogelijkheden om duurzame ontwikkeling tot wasdom te laten komen in de *mainstream* van hun besluitvormingsprocessen.

Focus: overheden

Het programma kiest ervoor in deze pijler te focussen op overheden. Doelstelling is dat in besluitvormingstrajecten binnen de overheid een meer duurzame afweging wordt gemaakt.

Bij overheden en binnen overheidstrajecten waar duurzame ontwikkeling speelt, verbetert het inbrengen van een leerproces de kwaliteit van lopende besluitvormingstrajecten. In deze pijler leren overheden de prestaties van hun eigen overheidsorganisatie te verbeteren.

Pijler 3: Lerende samenleving

In deze pijler is het de uitdaging om in *mainstream*-besluitvormingstrajecten in de samenleving leerprocessen in te brengen gericht op een meer duurzame afweging.

Focus: complexe besluitvormingsprocessen

De lerende samenleving veronderstelt dat er diverse actoren betrokken zijn bij het leerproces. Het is dan ook belangrijk dat telkens zoveel mogelijk maatschappelijke actoren van duurzame ontwikkeling aan het besluitvormingsproces deelnemen.

Dit gebeurt in zogenaamde 'leerarrangementen'.

In een leerarrangement gaat het om:

1. het bijeenbrengen van stakeholders/actoren (burgers, (maatschappelijke) organisaties, bedrijven en bestuurders);
2. rond een (complexe) concrete situatie;
3. in een situationeel leerproces.

De activiteiten in deze pijler vormen over het algemeen een voortzetting van de projecten zoals die in het huidige programma zijn gerealiseerd. Sterker dan in het huidige programma gelden voor

de komende jaren de projectcriteria zoals geformuleerd in de ambitie: meerdere dimensies, meerdere partijen, betrokken in een sociaal leerproces en de systematische invlechting in actuele besluitvormingstrajecten.

Kennismanagement

In de leerprocessen van het programma 'Leren voor Duurzame Ontwikkeling' zijn **'het verbinden'** en **'het activeren' van kennis** belangrijke activiteiten. Daarbij gaat het om bestaande kennis uit het huidige programma, kennis voortkomend uit andere programma's, nieuw ontwikkelde kennis binnen de pijlers van het programma, kennis van bronnen buiten de pijlers etc. De activiteiten van dit programma andere programma's op het gebied van duurzame ontwikkeling leveren een schat aan informatie. Door middel van goed kennismanagement wil het programma deze informatie vastleggen, breed beschikbaar stellen, actief verspreiden en opnieuw inzetten in leerprocessen. Maar ook: er voortdurend zelf van leren!

Organisatie

Leren voor Duurzame Ontwikkeling is een programma voor en door overheden, dat samen met veel andere actoren tot uitvoering komt. Uiteindelijk is de Tweede Kamer de opdrachtgever voor het interdepartementale en interbestuurlijke proces dat dit programma vormgeeft.

1. Eindverantwoordelijk voor het totale proces is een interdepartementale en interbestuurlijke **stuurgroep**. Het departement waar het ambtelijk secretariaat en voorzitterschap komen te liggen wordt nader ingevuld.
2. Voor de uitvoering van het programma wordt een (extern) **programmabureau** ingesteld.

Dit programmabureau **ondersteunt en faciliteert** de uitwerking van het programma in de verschillende pijlers, overigens in verschillende rollen. Iedere pijler krijgt een eigen pijlercoördinator die optreedt als programmamanager, maar ook als kennismakelaar, als ondersteuner en als coach wanneer anderen regie voeren over de (decentrale) programma's. In de **uitvoering van centrale programmaonderdelen** voert het programmabureau de regie.

3. Voor **decentrale** activiteiten wordt de **provincies** gevraagd **regie** te voeren, dit evenwel in **samenwerking met gemeenten en waterschappen**. Deze samenwerking tussen de decentrale bestuurslagen krijgt vorm door het per provincie gezamenlijk formuleren van een **provinciaal Ambitiestatement** op basis van deze nota en het Uitvoeringskader, waarbij voor de verschillende pijlers provinciale streefbeelden worden geformuleerd.

<i>Totaaloverzicht</i>	A: Minimaal in programma	B: Optioneel Keuze + Evt. aanv. geld
Lerende individuen	€ 750.000, -	€ 400.000, - Keuze voor experimenten Leven Lang Leren (extra OCW of ADO?) Keuze voor rol onderwijs inspectie cq. Beleidsonderzoek (extra middelen of opdracht vanuit OCW?)
Lerende organisaties	€ 1.100.000, -	€ 250.000, -
Lerende samenleving	€ 2.575.000, -	€ 275.000, -
Overige kennismanagement	€ 225.000, -	€ 75.000, -
Overige programmamanagement	€ 300.000, -	€ 50.000, -
Totaal Generaal	€ 4.950.000, -	€ 1.050.000, - A + B = € 6.000.000, -

Zoals op dit moment de verdeling tussen centraal georganiseerde activiteiten en activiteiten in decentrale programma's is vormgegeven, houdt dit, vertaald naar de financiën, een verhouding in van 27% - 73%. De exacte verhoudingen en financiële stromen worden geregeld nadat in het Uitvoeringskader de rollen, taken en verantwoordelijkheden definitief zijn vastgelegd en de geldstromen via subsidie-overeenkomsten zijn geregeld.

<i>Dekkingsvoorstel</i>	A: Minimaal in programma (op basis van huidige inzet!!)	B: Optioneel Keuze + Eventueel aanvullend geld (Suggesties)
LNV	€ 1.500.000, -	
VROM	€ 1.200.000, -	
BUZA	€ 1.000.000, -	€ 25.000, - internationale contacten
OCW	€ 500.000, -	€ 300.000, - experimenten Leven Lang Leren
IPO	€ 750.000, -	
Andere partijen		€ 725.000,-
Totaal	€ 4.950.000, -	€ 1.050.000, -

Bijlage 1

58

Historische ontwikkeling en de positie van de NME-sector

'Leren voor Duurzame Ontwikkeling' is het vervolg op het programma 'Leren voor Duurzaamheid'. Dit programma, dat startte in 2000 en loopt tot en met 2003, was een opvolger van programma's die op rijksniveau natuur- en milieueducatie (NME) hebben gestimuleerd. Deze programma's waren gestoeld op de integratie van natuurbeschermings-educatie in de jaren '60 en '70 en de opkomst van milieu-educatie in de jaren '80 van de vorige eeuw.

Van 1992 tot en met 1995 is er op rijksniveau een samenhangend NME-onderwijsprogramma uitgevoerd (voor ongeveer 36 miljoen euro) dat tot doel had natuur- en milieu-educatie planmatig te implementeren in het basisonderwijs, het voortgezet onderwijs, agrarisch onderwijs en beroepsonderwijs. Dit onderwijsprogramma is gevolgd door de 'Extra Impuls NME' (1996 tot en met 1999, ca. 15 miljoen euro vanuit het rijk), waarin het NME-werkveld de mogelijkheid kreeg om buitenschoolse doelgroepen te verkennen en de kwaliteit van de eigen organisatie en producten te ontwikkelen.

Aan het einde van de 'Extra Impuls' tekende zich een ontwikkeling af waaruit bleek dat de diverse organisaties in de NME-sector niet alleen ecologische basisvorming verzorgden maar hun activiteiten hadden verbreed naar 'leren voor leefbaarheid' en 'leren voor duurzaamheid'. De aandacht voor de fysieke leefomgeving werd in hun activiteiten gekoppeld aan de invalshoeken economie en samenleving, in relatie tot de mondiale en de tijddimensie.

Deze opstelling binnen de NME-sector paste uiteraard in het maatschappelijk streven naar duurzaamheid. Het programma dat op het onderwijsprogramma en de 'Extra Impuls' volgde haakte op deze ontwikkelingen in. De vervolgnota kreeg als titel 'NME 21-Leren voor een Duurzame Samenleving 2000-2003'. Dit programma wordt op momenteel uitgevoerd onder de naam 'Leren voor Duurzaamheid'.

Het nieuwe programma 2004-2007, dat in deze nota wordt beschreven, kiest voor een brede benadering van duurzame ontwikkeling. Natuur- en milieu-educatie levert weliswaar belangrijke bagage voor duurzame ontwikkeling, maar het is niet de enige educatie die eraan bijdraagt. Een belangrijk verschil met de voorgaande programma's is dan ook dat de NME-sector in het nieuwe programma geen aparte plaats meer inneemt. De sector vormt één van de partijen die een rol kunnen spelen bij het vormgeven van de leerprocessen in het kader van duurzame ontwikkeling. De positie is gelijk aan andere educatieve organisaties, bijvoorbeeld op het gebied van welzijn, ontwikkelingssamenwerking en duurzame ontwikkeling in brede zin. Daarbij kan worden vastgesteld dat dankzij voorgaande programma's, het uitstekende aanbod op het gebied van ecologische basisvorming en de goede relaties die het NME-veld heeft met het lokale bestuur, de betrokkenheid van deze sector bij het programma 'Leren voor Duurzame Ontwikkeling' groot zal blijven.

De situatie van de NME-sector is afgelopen periode onderzocht en uitgewerkt in een onderzoek 'Staalkaart NME'. Op basis van de bevindingen van dit onderzoek zal met de sector NME apart overleg volgen over de specifieke professionalisering van dit beleidsterrein. Hieraan zullen ten minste de ministeries LNV, VROM en OC&W deelnemen, evenals IPO en VNG.

Bijlage 2

59

Samenstelling huidige Stuurgroep en Werkgroep

Leden stuurgroep programma

Ir. Jacques H. Bakker, ministerie van LNV, voorzitter
Drs. Roel van Raaij, ministerie van LNV, secretaris
Drs. Mariëtte van Stalborch, NCDO (programmamanagement)
Ir. Harm Blanken, NovioConsult (programmamanagement)
Mr. Nelly C. Blokker, ministerie van BuZa/OS
Theo Kuijpers, Vereniging Nederlandse Gemeenten
Dr. Marlies E. Leegwater- van der Linden, ministerie van OC&W
Drs. Klaas Jan Moning, ministerie van VROM
Drs. Paul van Oeffelt, IPO/Provincie Noord-Brabant
Drs. Esther Rijnders, Unie van Waterschappen

Leden werkgroep nota

Drs. Roel van Raaij, ministerie van LNV, voorzitter
Drs. Marieke C.I. van der Werf, Nieuwe Maan Communicatie, redacteur en secretaris
Ir. Harm Blanken, NovioConsult
Drs. Paul P.L. Basset, ministerie van VROM
Mr. Nelly C. Blokker, ministerie van BuZa/OS
Drs. Peter C.W. de Roode, IPO/Provincie Zuid-Holland
Drs. Jan Weijers, NCDO

Bijlage 3

60

Evaluatie huidige programma 'Leren voor Duurzaamheid'

Het programma is een 'lerend programma' en wordt uiteraard geëvalueerd. Op verschillende momenten en met verschillende doelen.

De minister van LNV en de stuurgroep ontvangen twee maal per jaar een **rapportage van iedere provincie** (regievoerders van decentrale programma's) en het programma-management van het landelijk programma (aanbesteed bij NCDO). Op 1 maart is dat een rapportage over de voortgang van de Jaarplannen, de uitgevoerde projecten, de inhoudelijke vorderingen van de speerpunten en de wijze van regievoering. Op 1 juli volgt dan de financiële rapportage waarbij de jaarrekeningen, de subsidiëring van projecten en de overige bestedingen middels accountantsverklaringen worden verantwoord.

Daarnaast is er een **externe evaluatie door bureau Spanjerberg en Pe**. Ieder uitgezet project krijgt een evaluatieformat mee waarin regelmatig wordt teruggerapporteerd. De rapportages van provincies en landelijk programmamanagement worden geanalyseerd en de stuurgroep wordt geadviseerd over tussentijdse bijsturing.

Op een aantal gespecialiseerde onderwerpen heeft de stuurgroep tijdens de looptijd van het huidige programma **extra onderzoek door universiteiten** laten verrichten. Het betreft:

- **De mondiale dimensie van duurzame ontwikkeling en Leren voor Duurzaamheid**, door de Universiteit van Amsterdam
- **'Leren' en het programma Leren voor Duurzaamheid: conceptuele relatie Duurzaamheid en leren**, Universiteit van Utrecht
- **Staalkaart NME: de positie van de NME-sector in het programma Leren voor Duurzaamheid**, door de Universiteit van Wageningen i.s.m. NovioConsult.

Ten aanzien van de speerpunten uit de nota 'NME21 leren voor een duurzame samenleving', waarop het huidige programma 'Leren voor Duurzaamheid' is gebaseerd, is grote voortgang geboekt. In de decentrale programma's zijn ruim 300 projecten gerealiseerd en op landelijk niveau ruim 50 projecten. Dit aantal groeit nog steeds en wordt bijgehouden op de website www.lerenvoorduurzaamheid.info.

De belangrijkste conclusies uit de evaluatie:

Speerpunt maatschappelijke integratie: een groot (en nog steeds groeiend) aantal maatschappelijke organisaties wordt betrokken bij leerprocessen voor duurzame ontwikkeling. Nadat oorspronkelijk vooral organisaties uit de hoek van natuur en milieu waren betrokken, zijn in toenemende mate ook andere netwerken gaan participeren in leerprocessen rond duurzame ontwikkeling. Het interesseren en betrekken van nieuwe partners vereist een actieve aanpak, en vergt veel tijd. Ook omdat voor de echte 'nieuwkomers' duurzame ontwikkeling een relatief onbekend begrip is. Het imago van het programma wordt door de omgeving nog vaak als abstract ervaren. Om in de toekomst meerdere partijen te betrekken, waaronder bijvoorbeeld het bedrijfsleven, zijn dit belangrijke aandachtspunten.

Speerpunt bestuurlijke verankering: provincies plegen grote inzet om hun regietaak in te vullen, zowel in menskracht als in cofinanciering. Organisatorisch zijn zowel ambtenaren als gedeputeerden betrokken én verantwoordelijk voor leren. De betrokkenheid van gemeenten en waterschappen blijft iets achter, maar groeit nog steeds, zoals blijkt uit de deelname aan projecten en cofinanciering. In een project dat wordt uitgevoerd samen met IPP en het IVN worden specifiek gemeenteraadsleden en Statenleden betrokken.

Speerpunt implementatie in het onderwijs: met name voor het Voortgezet Onderwijs zijn veel projecten gerealiseerd, terwijl op landelijk gebied het kennismanagement voor docenten is versterkt. Samenwerking is aangegaan met onder andere de stichting Duurzaam Hoger Onderwijs en de werkgroep onderwijs (S6) van het actieprogramma Met Preventie naar Duurzaam Ondernemen (PreDO)

Speerpunt kennismanagement: naast de website zijn voor verschillende onderwerpen 'communities of practice' gerealiseerd, onder andere op het gebied van consumenten en leefstijlen en op het gebied van duurzaam wonen. Hierbij is synergie gezocht met andere programma's op gebied van duurzame ontwikkeling.

Met name op provinciaal niveau zijn binnen dit speerpunt vele activiteiten ontplooid. Er zijn provinciale informatiekranen verschenen, regionale netwerkbijeenkomsten gehouden en de website biedt activiteitenoverzichten per provincie.

Speerpunt Professionalisering NME: gerealiseerde projecten zijn onder meer de 'Dag van het Leren' en enkele essaybundels, een Toolkit Leren voor Duurzaamheid, jaarlijks 4 à 5 landelijke trainingsbijeenkomsten (Zeister Kring / Duurzame Ontmoetingen) en in een aantal provincies trainingen op maat. Wat leervormen betreft komt leren in de zin

van educatie en voorlichting vaak voor. De inbreng van sociale leerprocessen vraagt in het nieuwe programma extra aandacht.

Verbeterpunten uit de afgelopen evaluaties waren onder meer:

- uitwerken van de mondiale dimensie van duurzame ontwikkeling;
- meer samenwerken met andere duurzaamheidsprogramma's (o.a. gerealiseerd met DHO, NIDO, GIDO, NTP, ADO);
- het betrekken van partners buiten de natuur- en milieu-hoek;
- balans in regievoering tussen push- en pullstrategieën;
- ruimte voor bottom-up processen (o.a. door tendering middelen) versus de wens tot focus;
- grotere bekendheid geven aan het programma;
- meer aandacht voor sociale leerprocessen.

Algemene conclusie is dat het programma succesvol verloopt en dat kritisch wordt gekeken naar verbeterpunten. Vervolg op huidige programma is wezenlijk om de opgedane ervaringen op te schalen en te verankeren in beleidsvoornemens.

Juni 2003

Bijlage 4

62

Voorlopige verdeling van rollen, taken en verantwoordelijkheden

De volgende **rollen, taken en verantwoordelijkheden** kunnen indicatief als volgt worden ingevuld:

Ten behoeve van de decentrale programmering zijn verschillende sturingsmodellen en opties gezien. IPO, VNG en UvW hebben onderling de best haalbare optie afgestemd. Als 'best practice' is gekozen voor een samenwerking waarbij de provincies regie voeren, maar dit doen op basis van gezamenlijke planvorming, waarin gemeenten en waterschappen mede invulling geven. Ook in de uitvoering zijn gemeenten en waterschappen actief betrokken bijvoorbeeld in de vorm van deelname aan stuurgroepen en werkgroepen. De provincie bevordert deze participatie actief en legt dit vast in een Ambitiestatement.

De UvW zal haar leden oproepen om deze deelname te bevorderen, maar zien zelf geen actieve rol in de regievoering. 'Tijd en aandacht' is belangrijker dan 'geld en zeggenschap'. Wel spelen zij een rol in de communicatie en stimulering van de achterban, in het aandragen van centrale (beleids) thema's en in de onderlinge kennisuitwisseling. Gemeenten en waterschappen bepalen individueel hun deelname, wat ook tot uiting komt in cofinanciering in de uitvoering van decentrale projecten.

De rol van IPO is in die zin anders dat er vanuit de provincies een structurele financiering aan het programma wordt geleverd, waarvoor IPO de garantie stelt en de sleutel voor de onderlinge verdeling van bijdragen regelt.

Stuurgroep

- wordt samengesteld uit de deelnemende bestuurlijke partners (departementen, IPO, UvW), eventueel op uitnodiging aangevuld met vertegenwoordigers van andere partijen;
- stuurt op basis van hoofdlijnen het totale programma;
- stelt na goedkeuring van de nota 'Leren voor Duurzame Ontwikkeling 2004-2007' in de Tweede Kamer het Uitvoeringskader vast;
- stemt af met de verschillende bestuurlijke actoren en departementen;
- rapporteert aan de Tweede Kamer, via trekkend departement / politiek (of via ADO);
- stemt af met andere duurzaamheidsinitiatieven als ADO;
- (doet) de financiële verplichtingen vormgeven en afrekenen;
- kan een Raad van Advies of Comité van Aanbeveling instellen;
- legt koppelingen tussen programma en 'mainstream van beleid';
-

Programmabureau

- wordt samengesteld uit een algemeen programmamanager, de pijlercoördinatoren uit de drie pijlers, plus ondersteunende functies;
- wordt extern gevestigd;
- ondersteunt de stuurgroep, bereidt vergaderingen voor, adviseert inhoudelijk, werkt jaarplannen uit;
- draagt zorg voor de instelling en ondersteuning van werkgroepen (faciliteren);
- legt dwarsverbanden in programma's en tussen programma's;
- draagt zorg het (doen) vormgeven en (doen) uitvoeren van landelijke activiteiten in de 3 pijlers;
- initieert kennismanagement, in afstemming met werkgroepen, decentrale programma's en andere duurzaamheidsprogramma's;

- zorgt voor voortdurende analyse en (wetenschappelijk) onderzoek, conceptontwikkeling, bouwstenen voor evaluatie en monitoring;
- zorgt voor Communicatie en PR;
- borgt de internationale contacten en processen (bijv. via een werkgroep Mondiaal);
-

Decentrale programma-uitvoerders/provincies

- betrekken gemeenten en waterschappen actief en leggen gezamenlijke uitgangspunten vast in een ambitiestatement. Op basis hiervan blijven gemeenten en waterschappen ook actief in de uitvoering betrokken door deelname aan stuurgroepen e.d. en door cofinanciering bij projecten;
- participeren in werkgroepen;
- rapporteren aan de stuurgroep;
- geven uitvoering aan programma's waarin
 - a) de pijler 'lerende samenleving' in hun gebied wordt ingevuld,
 - b) het onderdeel 'lerende organisatie' op niveau van provincie, gemeenten en waterschappen invulling krijgt en
 - c) activiteiten in de pijler 'lerende individuen' plaatsvinden op basis van de programmering in de werkgroep onderwijs;
- dragen bij aan het kennismanagement in hun gebied, tussen de decentrale programma's onderling en in relatie tot het landelijk initiatief kennismanagement;
-

Werkgroepen

Deze worden ondersteund door het programmabureau. In iedere werkgroep is één van de stuurgroepleden als 'portefeuillehouder' betrokken. Afhankelijk van rol en mandaat kan een werkgroep onderzoeken, adviseren, prioriteren, programmeren en (doen) uitvoeren. Bij de start van het programma is voorzien in:

- Werkgroep Onderwijs
- Werkgroep Mondiaal
- Werkgroep Kennismanagement
- Werkgroep Evaluatie en Monitoring
-

Bijlage 5

64

Inhoudsopgave Uitvoeringskader

In het Uitvoeringskader worden de onderlinge samenwerking, de financiële afspraken en operationalisering van het programma vastgelegd. Omdat het programma zoveel mogelijk zal aansluiten bij bestaande initiatieven, wordt per pijler ingevuld welke specifieke afspraken zijn gemaakt met welke partijen en organisaties.

Hoofdstuk 1: Interbestuurlijke Samenwerking

- verwijzing naar besluitvorming Tweede Kamer
- duiden beleidsomgeving van het programma

Hoofdstuk 2: Uitwerking van de doelen

- operationaliseren doelstellingen streefbeelden en indicatoren
- projectcriteria
- aansluiting bij vorige programma's
- relatie ADO

Hoofdstuk 3: Hoofdpijnen programma-aanpak

- a- decentrale programma's
 - . rollen, taken, verantwoordelijkheden provincies, gemeenten en waterschappen
 - . rol van het gezamenlijk Ambitiestatement per provincie
 - . operationaliseren in Jaarprogramma's
- b- centraal programma
 - . rollen, taken, verantwoordelijkheden programmabureau
 - . landelijk Ambitiestatement
 - . operationaliseren in Jaarprogramma's
- c- prestatie-beoordeling op basis van indicatoren
- d- rapportage, evaluatie en verantwoording

Hoofdstuk 4: Stuurgroep

- samenstelling, rollen, taken, bevoegdheden
- coördinatie, secretaris, voorzitter
- rapportage aan de Tweede Kamer

Hoofdstuk 5: Programma-organisatie

- programmabureau
- rollen, taken, bevoegdheden programma-management
- taakafbakening pijlercoördinatoren en programmabureau
- in te stellen werkgroepen

Hoofdstuk 6: Middelen

- begroting, financiële dekking, cofinanciering en additionele bijdragen
- verdeling middelen over centrale en decentrale programma's
- beschrijving van de geldstromen
- verdeelsleutel provincies

Hoofdstuk 7: Beleidsevaluatie

- monitoring in relatie tot kennismanagement
- beleidstoetsing
- financiële verantwoording

Hoofdstuk 8: Procedure bij geschillen