TNO-rapport

TNO-060-DTM-2012-00740

Tussenrapportage evaluatie programma's *Leren voor Duurzame Ontwikkeling* en *Natuur- en Milieueducatie,* 2008-2011

Behavioural and Societal Sciences
Van Mourik Broekmanweg 6
2628 XE Delft
Postbus 49
2600 AA Delft

www.tno.nl

T +31 88 866 30 00
F +31 88 866 30 10
infodesk@tno.nl

Datum	1 maart 2012
Auteur(s)	Anne Remmerswaal, ECS, onderdeel van Wageningen UR Mario Willems, TNO Janneke Vader, LEI, onderdeel van Wageningen UR Arnoud Schouten, LEI, onderdeel van Wageningen UR Arjen Wals, ECS, onderdeel van Wageningen UR Rob Weterings, TNO



Exemplaarnummer	
Oplage	10 exemplaren
Aantal pagina's	121 (incl. bijlagen)
Aantal bijlagen	5
Opdrachtgever	AgentschapNL
Projectnaam	Evaluatie Werkprogramma's NME en LvDO
Projectnummer	034.23521

Alle rechten voorbehouden.
Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, foto-kopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor opdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen de partijen gesloten overeenkomst.
Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belang-hebbenden is toegestaan.

© 2012 TNO

Samenvatting

In deze tussenrapportage worden de voorlopige resultaten van de monitoring en evaluatie van de programma's Natuur- en Milieueducatie (NME) en Leren voor Duurzame Ontwikkeling (LvDO) over de periode 2008 – 2011 beschreven. De hoofdvraag van de monitoring en evaluatie is: Wat is de werking en doorwerking van de programma's LvDO en NME?

LvDO

Het programma LvDO stond in de periode 2008 tot 2011 voor de uitdaging duurzaamheid te verankeren in dagelijkse praktijken. Het programma continueerde de strategie uit de vorige programmaperiode om top-down aan de beïnvloeding van systemen en bottom-up aan de ondersteuning van netwerken van professionals te werken. Daarnaast richtte het programma zich op kennisontsluiting, voornamelijk in de vorm van kennisontwikkeling en kenniscirculatie. Deze strategie werd gericht op de drie pijlers van het programma: Onderwijs, Rijksoverheid en Decentrale overheden.

Binnen de pijler Onderwijs heeft het programma LvDO de netwerken duurzame PABO, Duurzaam MBO (DMBO) en Duurzaam HBO (DHO) ondersteund. De evaluatie heeft uitgebreid naar het netwerk DMBO gekeken. Betrokkenen uit dit netwerk, geven aan dat duurzaamheid nog steeds een belangrijk thema is binnen het onderwijs, maar dat de ontwikkeling van duurzaamheid binnen het onderwijs minder hard gaat dan gewenst. Daarnaast zien zij het netwerk professioneler worden. Het netwerk duurzame PABO is een netwerk in opbouw dat veel activiteiten onderneemt. De netwerken DMBO en DHO bestaan al langer en zijn sinds 2012 ondergebracht bij andere organisaties. Zij ontvangen vanaf 2012 geen ondersteuning meer. DMBO is ondergebracht bij CINOP en onderdelen van DHO zijn bij verschillende organisaties ondergebracht. Het is nog niet te beoordelen in hoeverre de huidige functie, de dynamiek en het sociaal kapitaal van deze netwerken met dit onderbrengen verankerd worden. Activiteiten gericht op beleidsbeïnvloeding van het basisonderwijs (leerlingvolgsysteem, kernleerplan Duurzame Ontwikkeling) werden afgebouwd vanwege de hernieuwde focus op de kerntaken taal en rekenen in het basisonderwijs.

Binnen de pijler Rijksoverheid heeft het programma LvDO de strategie voor beleidsbeïnvloeding een aantal malen moeten wijzigen vanwege de veranderende politieke context. De aanvankelijk beoogde 'maatwerk per departement'-aanpak werd losgelaten voor de Kabinetsbrede aanpak Duurzame Ontwikkeling (KADO). De KADO werd echter door het kabinet Rutte losgelaten. Het programma LvDO heeft haar KADO-activiteiten toen op een laag pitje voortgezet en heeft vooral input geleverd aan thema's en agenda's, bijvoorbeeld met betrekking tot duurzame bedrijfsvoering en Human Resources binnen de Rijksoverheid. LvDO heeft hier twee netwerken ondersteund: de Rijksalliantie en het Rijksduurzaamheidsnetwerk. Een enquête onder de deelnemers van dit laatste netwerk laat zien dat ambtenaren (en hun counterparts), het netwerk vooral gebruiken om op de hoogte blijven van wat er gebeurt op gebied van duurzaamheid. De bijdrage van het netwerk aan de

competentieontwikkeling van de deelnemers op gebied van duurzaamheid is in hun ogen beperkt.

Binnen de pijler Decentrale overheden zijn twee onderdelen uit het aanvankelijke programma samengegaan. Generieke activiteiten voor provincies en waterschappen zijn samengevoegd met het programma voor provinciale LvDO-projecten. De evaluatie van het vorige programma resulteerde in een stevige koerswijziging ten aanzien van de afgelopen periode. De belangrijkste doelstelling voor de periode 2008 – 2011 was voor deze pijler om provinciale organisaties meer te betrekken bij de provinciale projecten. Daarom werden er projecten ondersteund die zijn aangesloten bij provinciale trajecten,. Het aantal thema's werd beperkt, evenals het totaal aantal ondersteunde projecten. Over de gehele linie heeft het programma deze omslag gemaakt. De mate waarop dit is gebeurd, verschilt sterk per provincie. Alle provincies hebben een aangescherpt Provinciaal Ambitie Statement (PAS) geformuleerd dat dient als kader voor de te ondersteunen provinciale projecten. Vergeleken met de periode 2004 – 2007 zijn in de periode 2008 – 2011 minder projecten met een gemiddeld groter budget uitgevoerd, een groot deel hiervan was aangehaakt bij een provinciaal traject. Er werd hierbij aanzienlijk meer cofinanciering bereikt, wat de kans op continuïteit of verankering vergroot. Een enquête en interviews ten behoeve van deze evaluatie laten zien dat betrokkenen de projecten positief ervaren. In hun ogen hebben de projecten nieuwe contacten en activiteiten opgeleverd, en is de groep stakeholders die met het thema duurzaamheid werkt gegroeid. Dit is een aanknopingspunt voor verankering en doorwerking.

Naast bovenstaande drie pijlers heeft LvDO ook een onderdeel internationaal. Middels LvDO internationaal wordt invulling gegeven aan een aantal door Nederland afgesloten verdragen, waaronder UN Decade on Education fur Sustainable Development (UNDESD) and UNECE Regional strategy for ESD.

NME

Het programma NME beoogt een systeemverandering binnen de NME-sector te bewerkstelligen van een cultuur van aanbodgericht werken naar een cultuur van vraaggericht werken, en coördinatie te brengen in een versnipperd veld. Waar in de nota Kiezen, leren en meedoen vijf speerpunten centraal stonden, heeft in de uitvoering het arrangementenmodel centraal gestaan om deze systeemverandering te stimuleren. Daarnaast beoogt het programma een toekomstbestendige infrastructuur voor NME te creëren. Hierbij ligt de nadruk op bestuurlijk commitment, het organiseren, systematiseren en toegankelijk maken van kennis, en het ontwikkelen en borgen van een systeem voor professionalisering.

Vanaf 2008 is het concept 'arrangement' geïntroduceerd in de NME-sector. Een arrangement is een coalitie waarin aanbieders, vragende, bestuurlijke en maatschappelijke partijen samenwerken. Financiële ondersteuning voor projecten werd door het programmabureau alleen verstrekt wanneer de aanvragers hun project uitvoeren via het arrangementenmodel. In de periode 2008 – medio 2011 zijn 74 arrangementen gerealiseerd binnen de thema's groen, water, energie en innovatie. De keuze om sterk in te zetten op deze cultuuromslag (onder andere via het arrangementenmodel) sluit aan bij de ontwikkelingen en context waarin het

NME-veld zich bevindt. Uit interviews blijkt dat NME-professionals zelf de noodzaak tot deze cultuuromslag voelen en ondersteuning kunnen gebruiken in het omgaan met de veranderende context.

Het bewerkstelligen van een cultuurverandering is een proces dat enige tijd nodig heeft. Aanvankelijk hebben problemen met de financieringsconstructie en de onwennigheid van NME-professionals met het concept arrangement, het werken in arrangementen dwarsgezeten. Dit resulteerde in de nodige weerstand van de sector. De laatste twee jaar komt er een dynamiek tot stand binnen het NME-veld waarin aanbieders en vragers elkaar beter vinden. Zowel de bezuinigingen in de sector als de activiteiten van het programma NME dragen hieraan bij. Het arrangementenmodel geeft NME-professionals de kans kennis te maken met een nieuwe manier van werken, namelijk het samenwerken met meer en nieuwe partners, en het innemen van een nieuwe rol: arrangeur/makelaar in plaats van aanbieder. Vooral op individueel niveau zijn hierin veranderingen te zien. Het professionaliseringsaanbod sluit aan bij de ingezette beweging. Hoewel men zich over het algemeen bewust is van de noodzaak om anders te gaan werken, zijn veel NME-professionals ook nog erg zoekende hierin. Zij worstelen met de vraag hoe ze zich allerlei verschillende en nieuwe competenties eigen kunnen maken.

Het programmabureau heeft voor het versterken van de NME-infrastructuur zwaar ingezet op het project GroenGelinkt en hiervoor 1,5 mln euro extra gebruikt. In GroenGelinkt werkt men aan het landelijk ontsluiten van educatieve materialen, activiteiten, organisaties en locaties. Inspiratiedagen van GroenGelinkt hebben een hoge opkomst en bezoekers hebben positieve verwachtingen met betrekking tot de kansen die hen dit zal bieden. Het is te vroeg om te zeggen in hoeverre GroenGelinkt erin slaagt versnippering tegen te gaan en in hoeverre en door wie de zoekmachines gebruikt zullen worden. Door de aansluiting met EDSO is de drempel voor NME-centra om aan te sluiten sterk verlaagd.

Het programmabureau heeft tenslotte sterk ingezet op het verder realiseren van bestuurlijke samenwerking. Aan het begin van de programmaperiode is een streefbeeld bestuurlijke samenwerking opgesteld. Op basis daarvan is een interbestuurlijk platform NME ingesteld en is er extra capaciteit (0,2 fte) georganiseerd om het proces van afstemming tussen NME-partijen in de provincie te faciliteren. Voorts werken in een behoorlijk aantal arrangementen verschillende gemeenten (en bestuurders) samen.

Naar een gezamenlijk programma NME en LvDO

Terugkijkend op afgelopen programmaperiode kan men stellen dat beide programma’s soms zijn afgeweken van hun oorspronkelijke plannen. De uitvoering van de programma’s speelt zich af binnen een dynamische beleidscontext . De programma’s hebben geprobeerd zo goed mogelijk in te spelen op deze dynamiek. Onderdeel van deze dynamiek is dat de programma’s NME en LvDO hun activiteiten steeds meer geïntegreerd hebben. Voor onderwijs geldt dat activiteiten eigenlijk al vanaf het begin geïntegreerd waren. De werkwijze van de provinciale projectenportfolio van LvDO is sterk verwant met de arrangementenportfolio van NME. Vanaf 2010 werd er ook een gezamenlijk jaarplan gemaakt. Beide programma’s zijn met een jaar verlengd. 2012 zal vooral gebruikt worden om NME

en LvDO verder ineen te voegen en een nieuw gezamenlijk programma voor te breiden.

Inhoudsopgave

Samenvatting 3

1 Inleiding 9
1.1 Aanleiding 9
1.2 Doelstelling 9
1.3 Uitvoering door TNO, ECS en LEI 9
1.4 Leeswijzer 10

2 Conclusies 11
2.1 Context 11
2.2 Programma LvDO 12
2.3 Programma NME 16

3 Resultaten LvDO 23
3.1 Inleiding 23
3.2 Pijler 1: Onderwijs 23
3.3 Pijler 2: Rijksoverheid 26
3.4 Pijler 2 en 3: Generieke activiteiten decentrale overheden 32
3.5 Pijler 3: Projecten decentrale overheden 34
3.6 Internationaal 38

4 Resultaten programma NME 39
4.1 Inleiding 39
4.2 Speerpunten 40
4.3 Arrangementenmodel 46
4.4 Infrastructuur 52

5 De programma's en de context 59
5.1 NME en LvDO, ontwikkeling en samenhang 59
5.2 Programma NME 60
5.3 Programma LvDO 64
5.4 Context 66

6 Methode 69
6.1 Achtergrond 69
6.2 Doelstelling 69
6.3 Onderzoeksvragen 69
6.4 Aanpak 70
6.5 Representativiteit en betrouwbaarheid 76
6.6 Overzicht van de dataverzameling 77

7 Literatuur- en bronnenoverzicht 79

8 Ondertekening 83

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

Agentschap NL en het ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie (EL&I) hebben in 2010 de onderzoeksinstituten TNO, ECS en LEI (de laatste twee zijn onderdeel van Wageningen UR) opdracht gegeven tot het uitvoeren van een monitoring en evaluatie van de programma's NME en LvDO over de programmaperiode 2008-2011.

1.2 Doelstelling

De programma's NME en LvDO liepen in 2011 af. Voor beide programma's zal 2012 een overgangsjaar zijn waarin toegewerkt zal worden naar een geïntegreerd vervolgprogramma voor de periode 2013 – 2015. De tussenresultaten van deze monitoring en evaluatie vormen input voor de invulling van het gezamenlijke jaarplan 2012 van de programma's NME en LvDO en input voor de positionering, opzet en invulling van een nieuw geïntegreerd programma voor de periode 2013 – 2015.

Beide programma's hebben voor de programmaperiode 2008 – 2001 hun eigen doelstellingen en ambities. De doelstelling van deze monitoring en evaluatie is om inzicht te krijgen in de werking en doorwerking van de programma's. Daarbij gaat het zowel om de uitgangspunten, werkwijze en strategieën die binnen de programma's gehanteerd worden, als om de voorwaarden voor doorwerking en om de doorwerking zelf. De monitoring en evaluatie baseert zich zowel op kwantitatieve als op kwalitatieve informatie door middel van het beschrijven, analyseren en waarderen van de door de programma's gehanteerde strategieën.

De vraag die centraal staat in deze monitoring en evaluatie betreft:
Wat is de werking en doorwerking van de programma's LvDO en NME?

Deze tussenrapportage heeft als doel de opdrachtgevers, de interbestuurlijke Regiegroep NME-LvDO en andere betrokkenen en belangstellenden een beeld te geven van de resultaten die de monitoring en evaluatie tot nu toe heeft opgeleverd. Beide programma's lopen in 2011 af en mede op basis van de monitoring en evaluatie zullen besluiten worden genomen voor de nieuwe periode.

1.3 Uitvoering door TNO, ECS en LEI

TNO en Wageningen UR hebben aparte onderzoeksopdrachten gekregen en ieder een eigen focus. TNO richt zich vooral op het kwantitatieve deel van het onderzoek en WUR op het kwalitatieve deel. Bij aanvang van het project is in overleg met de opdrachtgevers besloten om het project gezamenlijk uit te voeren en rapportages gezamenlijk uit te brengen. In hoofdstuk 7 (Methode) is meer informatie te vinden over de rolverdeling tussen de instituten.

1.4 Leeswijzer

Deze tussenrapportage geeft de voorlopige resultaten van de monitoring en evaluatie van de programma's NME en LvDO weer. Het rapport heeft een omgekeerde structuur. Dit betekent dat eerst de voor de opdrachtgever belangrijkste informatie, namelijk de conclusies (hoofdstuk 3) en resultaten (hoofdstuk 4 en 5) aan de orde komt. Dit wordt gevolgd door een beschrijving van de programma's NME en LvDO en de context waarin ze opereren (hoofdstuk 6) en afgesloten met uitleg over de gehanteerde onderzoeksmethodiek (hoofdstuk 7). In de bijlagen wordt uitgebreider stilgestaan bij de opzet en uitvoering van de dataverzameling en de analyse. Hierin is onder andere een overzicht van de hoofdvragen voor de monitoring en evaluatie opgenomen, evenals een overzicht van de geselecteerde casestudies en schetsen van de tot nu toe uitgevoerde individuele casestudies en informatie ten aanzien van de dataverzameling.

2 Conclusies

2.1 Context

Binnen onze samenleving is duurzame ontwikkeling als een belangrijk maatschappelijk doel vastgesteld. Om dat doel te bereiken zijn naast de noodzakelijke technische innovaties ook maatschappelijke innovaties nodig, bijvoorbeeld gericht op meer kennis over duurzaamheid, bewustwording, handelingsperspectieven en nieuwe (beroeps)competenties. Daar richten de programma's NME en LvDO zich op met leerprocessen voor duurzame ontwikkeling.

Daarbij stonden beide programma's in de periode 2008 – 2011 voor hun eigen uitdaging. LvDO stond voor de uitdaging om duurzaamheid niet alleen op de agenda te zetten maar daadwerkelijk te verankeren in dagelijkse praktijken. NME stond voor de uitdaging een omslag naar een cultuur van vraaggericht werken te bewerkstelligen en coördinatie te brengen in het sterk versnipperde NME-veld. Daarnaast hadden de programma's de gezamenlijke uitdaging om steeds meer in elkaar te schuiven en vanaf 2012 als één programma verder te gaan.

De uitvoering van de programma's LvDO en NME vindt plaats in een dynamische beleidscontext. Deze context is van invloed op de uitvoeringspraktijk van de programma's. De stuurgroep benadrukt dat de programma's procesgericht zijn, en dan ook flexibel en pragmatisch op de omgevingsfactoren dienen in te spelen. In de programmaperiode 2008 – 2011 was een aantal belangrijke veranderende omgevingsfactoren aan de orde:

1 Waar in de vorige programmaperiode 2004 – 2007 duurzaamheid prominent op de politieke agenda stond, is dat in de periode 2008 – 2011 veel minder het geval. Duurzaamheid staat nog wel hoog op de maatschappelijke agenda.
2 De Rijksoverheid heeft haar departementen gereorganiseerd waardoor een aantal gekende aanspreekpunten en beleidslijnen voor duurzaamheid zijn vervallen.
3 Duurzaamheid komt in de visie van het huidige kabinet veel meer naar voren in relatie tot de Nederlandse economie, zoals in de bedrijfslevenbrief en het Topsectorenbeleid, de Green Deals van het Ministerie van Economische zaken, Landbouw & Innovatie (EL&I) en de Duurzaamheidsagenda van het Ministerie van Infrastructuur & Milieu (I&M).
4 Initiatieven voor duurzame projecten komen meer en meer vanuit bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties en minder vanuit de (centrale) overheid.
5 Er vindt een reeds eerder ingezette verschuiving plaats van taken van de Rijksoverheid naar de regionale overheden.
6 De (krediet)crisis zorgt voor korting op budget en taakstellingen voor diverse overheden. Daardoor concentreren deze zich steeds meer op hun kerntaken.
7 In het onderwijs – een belangrijk werkgebied voor zowel LvDO als NME – is een vernieuwde focus op de basisvaardigheden rekenen en taal gaande.

De meest concrete ontwikkeling is dat beide programma's, die eigenlijk tot en met 2011 liepen, door Staatssecretaris Bleker met een jaar zijn verlengd en 2012 als

overgangsjaar kunnen gebruiken voor het vormgeven van een mogelijk gezamenlijk vervolgprogramma na 2012.

2.2 Programma LvDO

2.2.1 Ontwikkeling van het programma

De ambitie van het programma LvDO voor de periode 2008 – 2011 is van 'agenderen naar doen' (Programmabureau LvDO, 2007b). In de vorige periode 2004 – 2007 werd vooral gewerkt aan het verschuiven van 'marge naar mainstream' (Programmabureau LvDO, 2004). Activiteiten richtten zich toen vooral op het initiëren van nieuwe activiteiten. In de huidige periode beoogt LvDO daarom duurzaamheid vooral te verankeren in de dagelijkse gang van zaken van verschillende praktijken. Deze programmaperiode impliceert vooral ook het verankeren van eerder ontwikkelde of opgebouwde activiteiten in formele structuren en handelingspraktijken.

Het programma bestaat – net als in de vorige periode – uit drie pijlers, een onderdeel internationaal en een aantal programma-brede activiteiten. LvDO hanteert – ook net als in de vorige periode – een drietrapsstrategie om haar ambitie te bereiken. 'Top-down' werkt men aan beleidsbeïnvloeding, daarbij probeert men van bovenuit het **systeem** te beïnvloeden. 'Bottom-up' ondersteunt het programma **netwerken** van professionals. Daarnaast werkt men aan **kennisontsluiting.** Kennisontsluiting kan hierbij in de brede zin opgevat worden en omvat ook kennisontwikkeling en kenniscirculatie.

In de praktijk blijken zowel de grenzen tussen de verschillende pijlers (met name tussen pijler 2 en 3) als de grenzen tussen 'systeem' , 'netwerk' en 'kennisontsluiting' te vervagen. Zo geschiedt veel van de beleidsbeïnvloeding gericht op systeemspelers via de netwerken en loopt kennisontsluiting ook voor een belangrijk deel via de netwerken.

Het programma heeft al een belangrijke slag gemaakt in de integratie met het programma NME. Voor 2011 en 2012 werd er een gezamenlijk werkplan opgesteld. Daarbij vallen onderdelen zoals de arrangementen van NME steeds meer samen met de provinciale projecten van LvDO.

2.2.2 Pijler 1: Onderwijs

Binnen pijler 1 van het programma LvDO staat het lerende individu centraal. Deze pijler richt zich op het integreren van duurzaamheid binnen het onderwijs (van primair onderwijs tot universiteit). Een belangrijk doel was om eerder ingezette activiteiten onder te brengen bij andere organisaties in de onderwijswereld. De netwerken Duurzaam MBO (DMBO) en Duurzaam Hoger Onderwijs (DHO) zijn in 2011 inderdaad ondergebracht bij respectievelijk CINOP en Hobeon/WUR. Activiteiten die eerder door LvDO werden gefinancierd, gaan daarbij deels op eigen kracht verder. Gezien de recente overdracht kunnen de evaluatoren niet beoordelen in hoeverre de dynamiek, kennis en het sociaal kapitaal van de netwerken daarmee op langere termijn gecontinueerd worden.

Vanwege met name de hernieuwde aandacht voor de basisvaardigheden rekenen en taal in het onderwijs, is de oorspronkelijk beoogde beleidsbeïnvloeding gericht op het primair onderwijs minder succesvol gebleken. Deze was gericht op de implementatie van het kernleerplan Duurzame Ontwikkeling en de opname van duurzame ontwikkeling in het leerlingvolgsysteem. Via het netwerk Duurzame PABO en een aantal andere contactlijnen geschiedt beleidsbeïnvloeding meer van onderop, via de leden en bestuurders van dit netwerk.

Het programma LvDO heeft met betrekking tot onderwijs een belangrijke slag gemaakt in de integratie met het programma NME. Vanaf 2011 is er eigenlijk nauwelijks sprake van onderscheid tussen LvDO en NME op dit gebied.

2.2.3 Pijler 2: Rijksoverheid

Pijler 2 richt zich op het stimuleren en ondersteunen van een verandering naar duurzame ontwikkeling binnen de overheidsorganisaties. Eén deel van de pijler richt zich op de Rijksoverheid, een ander deel op decentrale overheden (zie 3.2.4). De Rijksoverheid is in de periode 2008 – 2011 sterk in beweging geweest. Voor de evaluatoren is het moeilijk vast te stellen wat precies het resultaat was van beïnvloeding van systeemspelers binnen de Rijksoverheid. LvDO medewerkers opereren veelal achter de schermen en de doorwerking van hun activiteiten is moeilijk zichtbaar.

Door de wisselende politieke context verliep beleidsbeïnvloeding gericht op agendavorming moeizaam. De evaluatoren concluderen dit omdat het focale punt van de LvDO-strategie voor deze pijler, de Kabinetsbrede Aanpak Duurzame Ontwikkeling (KADO), bij de val van het laatste kabinet Balkenende werd losgelaten. Daarmee verdween een belangrijk aangrijpingspunt voor beleidsbeïnvloeding en moest men zoeken naar andere kanalen.

LvDO slaagde erin om KADO ‘onder de radar’ met gemotiveerde ambtenaren te continueren. Daarnaast initieerde LvDO de eitwitdialoog en de Dag van de Duurzaamheid als belangrijke punten in de agendavorming van de Rijksoverheid. In de huidige kabinetsfase liggen er wellicht kansen voor beïnvloeding van de Agenda Rijksoverheid, bijvoorbeeld middels de Duurzaamheidsagenda en Bedrijfslevenbrief. Toegang tot het mede bepalen van deze agenda’s is echter niet vanzelfsprekend. Buiten de agendavorming heeft LvDO binnen de organisatie van de Rijksoverheid duurzame bedrijfsvoering en duurzame Human Resources op de kaart gezet.

De netwerken voor ambtenaren van de Rijksoverheid – het Rijksduurzaamheidsnetwerk en de Rijksalliantie – draaien inmiddels een aantal jaar. Vooral het Rijksduurzaamheidsnetwerk heeft een stevige basis van zo’n 900 deelnemers en is nu onder de verantwoordelijkheid gebracht van het Ministerie van Infrastructuur & Milieu (I&M). Wat betreft kennisontsluiting speelt LvDO een goed zichtbare rol op verschillende belangrijke nationale evenementen gericht op duurzaamheid, zoals de Dag van de Duurzaamheid.

2.2.4 Pijler 2 en 3: Decentrale overheden

In deze paragraaf worden de oorspronkelijke onderdelen – pijler 2, decentrale overheden en pijler 3, de lerende samenleving – gezamenlijk besproken. De

rationale voor de scheiding was om generieke activiteiten die de individuele provinciale projecten uit pijler 3 overstijgen binnen 2 pijler te plaatsen. In de praktijk worden deze activiteiten door het programmabureau LvDO veelal gelijktijdig opgepakt en ook door één team – decentrale overheden – uitgevoerd. De doelstelling van dit onderdeel van het programma is het stimuleren en ondersteunen van een verandering naar duurzame ontwikkeling binnen de decentrale overheden. De doelgroepen zijn vooral provincies en waterschappen.

Generieke activiteiten
Op systeemniveau was een belangrijke doelstelling van dit onderdeel om de provinciale organisaties meer te betrekken bij de projecten uit het provinciale programma. Daartoe zijn een groot aantal gesprekken gevoerd met het management van de verschillende provinciale organisaties. De doelstelling is gedeeltelijk gehaald. De mate waarin provincies zijn aangehaakt bij de provinciale projecten verschilt sterk per provincie. Dit heeft enerzijds te maken met de positie en competenties van de betreffende provinciale regisseur en anderzijds met de interesses en invulling van de provinciale bestuurder. De activiteiten gericht op waterschappen zijn in de afgelopen periode vrij beperkt geweest. LvDO heeft diverse onderzoeken uitgezet om de vragen op gebied van MVO bij waterschappen in beeld te krijgen. Qua netwerken heeft LvDO het netwerk van provinciale regisseurs gecoacht en ondersteund. Wat betreft kennisontsluiting heeft LvDO diverse onderzoeken uitgezet. Deze onderzoeken laten zien dat er bij gemeenten, waterschappen en uitvoeringsorganisaties belangrijke vragen liggen voor ondersteuning bij MVO (maatschappelijk verantwoord ondernemen). LvDO kan daarbij een rol spelen.

De provinciale programma's
Elke provincie heeft een eigen LvDO uitvoeringsprogramma op basis van een PAS (Provinciaal Ambitie Statement). De provincies voeren zelf met een eigen provinciale regisseur hun programma uit. Ze worden daarbij ondersteund door het landelijk programmabureau LvDO. In de provinciale programma's wordt lokaal een grote hoeveelheid projecten uitgevoerd. Dit resulteert in een portfolio aan provinciale projecten.

In de evaluatie van de periode 2004 – 2007 (Bal en De Jonge, 2008) werd een aantal kritische kanttekeningen geplaatst bij de portfolio aan provinciale projecten. De evaluatie schetste een beeld van een grote hoeveelheid relatief kleine eenmalige projecten, die qua thematiek divers waren en waarvan de opbrengst moeilijk was vast te stellen. Daarin opereerden de provinciale regisseurs bovendien op eigen houtje, dat wil zeggen, los van overige provinciale trajecten. Voor de periode 2008 – 2011 werd daarom ingezet op een stevige koerswijziging voor de projectenportfolio. Deze is vastgelegd in zes strategische aandachtspunten. Op deze zes aandachtspunten zijn belangrijke stappen gezet:

1) Van project naar traject: van klein (laat 1000 bloemen bloeien) naar groot
In de periode 2008 – 2011 bestaat de totale projectenportfolio uit een kleiner aantal projecten met gemiddeld een groter budget dan in de periode 2004 – 2007. Veel van de projecten zijn bovendien aangehaakt bij een provinciaal traject.

2) Van breed naar smal: focus op een beperkt aantal thema's
Over de gehele periode 2008 – 2011 zijn de projecten vooral gericht op een beperkt aantal thema's: Cradle to Cradle (C2C), Gebiedsontwikkeling, Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO), Energie & Klimaat en Duurzaam Bouwen. Andere thema's krijgen veel minder aandacht. Daarmee is er meer focus in de thema's van projecten gekomen. De scherpere keuzen van provincies in hun Provinciaal Ambitie Statement hebben hier een bijdrage aan geleverd.

3) Van solo naar team & 5) Ontwikkelen meer synergie
In de periode 2008 – 2011 is er aanzienlijk meer cofinanciering gerealiseerd dan in de periode 2004 – 2007. Naast de LvDO-bijdrage van 4 miljoen Euro, werd er in totaal 2,8 miljoen Euro aan cofinanciering gerealiseerd. Dat is positief vanwege de daardoor bereikte synergie. Daarnaast kan dit ook de kans op verankering of inbedding bij andere trajecten vergroten. Vanwege de synergie met andere trajecten opereren LvDO regisseurs minder solo dan voorheen.

4) Van marge naar mainstream
Het doel is om de provinciale projecten meer te positioneren binnen het beleid van de provincies en ze minder in de periferie van het provinciale beleid te laten plaatsvinden. Hier zijn in de lopende periode (2008 – 2011) stappen gemaakt maar het doel is nog niet bereikt. De resultaten van de enquête onder de betrokkenen bij provinciale projecten (zie 4.5.3) geven aan dat de meeste projecten verbonden zijn aan concrete besluitvormingsprocessen. Zo is een aanzienlijk aantal projecten gericht op gebiedsontwikkeling op een concrete locatie. Daarnaast is bijvoorbeeld het LvDO programma Flevoland direct gekoppeld aan de uitwerking van de strategische visie van de provincie. Tenslotte geeft de enquête weer dat provinciale bestuurders met interesse naar de meeste projecten kijken[1].

6) Van tender naar opdracht
De provinciale projecten zijn in deze periode inderdaad anders aanbesteed. Niet meer via tenders maar in opdracht. Dat geeft meer mogelijkheden om aan te sluiten bij andere initiatieven.

Men kan concluderen dat de voorgestelde verandering in de projectportfolio grotendeels gerealiseerd is. De vraag rest welke effecten er nu zijn bereikt met de provinciale projecten. Op basis van deze tussenevaluatie kan daar slechts een voorzichtige uitspraak over gedaan worden. Het is immers ook volgens wetenschappelijke bronnen zeer moeilijk om de precieze vaak op de lange termijn gerichte leereffecten van dit type projecten in beeld te brengen. Onderzoek dat LvDO door ARCADIS (2011) heeft laten uitvoeren geeft aan dat de projecten in belangrijke mate kunnen bijdragen aan de beleidsuitvoering van provincies, onder andere door het vergroten van draagvlak en het verhogen van de inhoudelijke kwaliteit van planvorming.

De voor deze evaluatie uitgevoerde enquête onder betrokkenen van de LvDO projecten laat zien dat de projecten positief ervaren worden door de betrokkenen, dat er leereffecten optreden bij de direct betrokkenen in de vorm van nieuwe

[1] In de enquête zijn niet de bestuurders zelf naar hun interesse voor een specifiek LvDO-project gevraagd, maar is aan de projectleider gevraagd in hoeverre het provinciale bestuur interesse toont voor het project.

contacten en nieuwe activiteiten en dat de groep stakeholders die met duurzaamheid in contact komt zich uitbreidt. De provinciale projecten spelen daarmee een groeiende rol in de doelstelling van LvDO *om bij grote groepen maatschappelijke actoren waarden, kennis en competenties te ontwikkelen, gericht op duurzaam denken en doen.*

2.3 Programma NME

2.3.1 Ontwikkeling van het programma.

In het proces van nota naar uitvoeringskader heeft het programma NME een kanteling gemaakt. Waar de nota Kiezen, leren en meedoen (Ministeries van LNV, OCW en VROM, 2008) op vijf speerpunten gebaseerd is, staan in de uitvoering van het programma het arrangementenmodel en het versterken van de infrastructuur van NME centraal (programmabureau NME, 2007a). De speerpunten zijn via arrangementen en aanvullende activiteiten ingevuld. De belangrijkste ambitie van het programma NME is om natuur- en milieueducatie in Nederland te versterken. Een systeeminnovatie van een cultuur van aanbodgericht werken naar een cultuur van vraaggericht werken wordt hierbij als essentieel beschouwd. Het arrangementenmodel beoogt deze cultuuromslag te bewerkstelligen door samenwerking tussen verschillende actoren (aanbieders, eindgebruikers, bestuurders en vernieuwers) als voorwaarde te stellen voor financiering van NME-activiteiten. In de laatste fase van het programma ligt de aandacht sterk bij verankering. Infrastructuur is mede om deze reden ook steeds meer centraal komen te staan binnen het programma.

Om resultaten van het programma te kunnen beoordelen, is het belangrijk ze in de context van de ontwikkeling van het programma te plaatsen. De smart-geformuleerde resultaten uit de nota matchen niet met de ambitie om een cultuurverandering te bereiken in de NME-sector. Het bereiken van deze cultuuromslag was de belangrijkste ambitie van het programma. Daardoor is het sturen op beoogde resultaten minder leidend geweest. Het bereiken van een systeeminnovatie vraagt om een andere aanpak dan het bereiken van een groot aantal smart-geformuleerde resultaten. Het programmabureau heeft in dit opzicht de uitvoering sterk afgestemd op de belangrijkste ambitie van het programma en hier duidelijke en onderbouwde keuzes in gemaakt. De consequentie hiervan is dat het vaak niet mogelijk en/of zinvol is het programma aan de hand van de beoogde resultaten in de notitie te evalueren.

2.3.2 Speerpunten

De nota Kiezen, leren en meedoen (Ministeries van LNV, OCW en VROM (2008) is gebaseerd op vijf speerpunten:

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

De vijf speerpunten zijn verschillend van aard. De speerpunten Meer vraagsturing en Bestuurlijke samenwerking sluiten nauw aan bij de beoogde omslag naar een

systeem waarin vraag en aanbod bij elkaar komen. Bij het tot stand komen van de arrangementen is sterk op deze speerpunten gestuurd. Uit de analyse van de activiteiten voor de verschillende speerpunten valt op dat aan de speerpunten Denken en doen, Jeugd en jongeren en Gezamenlijke agenda minder aandacht besteed is. Het speerpunt Denken en Doen is als basisvoorwaarde meegenomen in de beoordeling van arrangementen. Op dit speerpunt zijn geen generieke activiteiten ontwikkeld. Het speerpunt Jeugd en jongeren is niet expliciet meegenomen in de beoordeling van de arrangementen. Wel maken jeugd en jongeren in het merendeel van de arrangementen deel uit van de doelgroep. Dit speerpunt is ingevuld via verschillende algemene activiteiten, waaronder een aantal pilots waarin de mogelijkheden om generatie NU te bereiken via ICT en media verkend zijn. De resultaten van deze pilots zijn gedeeld met het NME-werkveld. De pilots hebben voornamelijk een incidenteel karakter gehad en hebben op dit moment nog weinig opvolging gekregen. Het speerpunt Gezamenlijke agenda is aan het begin van het programma ingevuld door het bepalen van de thema's waarop vervolgens arrangementen tot stand zijn gekomen. Resultaten met betrekking tot het speerpunt Meer vraagsturing worden besproken onder 'Werking van de arrangementen' (zie 3.3.3).

Het programma heeft duidelijke stappen gezet op het gebied van bestuurlijke samenwerking. Aan het begin van de programmaperiode is een streefbeeld bestuurlijke samenwerking opgesteld wat uiteindelijk heeft geleid tot onder ander de opzet van een interbestuurlijk platform NME en het ter beschikking stellen van extra capaciteit (0,2 fte) om het proces van afstemming tussen NME-partijen in de provincie te faciliteren. Voorts werken in een behoorlijk aantal arrangementen verschillende gemeenten (en bestuurders) samen. Verder is het programma NME inmiddels goed vervlochten met pijler 1 (onderwijs) van het programma LvDO.

2.3.3 Werking van de arrangementen

Een arrangement is een samenwerking tussen verschillende soorten partijen: vragende partijen, aanbiedende partijen, bestuurders en vernieuwers (de vier assen van het arrangementenmodel, zie 5.3). Belangrijke aandachtspunten bij het beoordelen en ontwikkelen van de arrangementen zijn bestuurlijk commitment en aansluiting bij beleid, breed draagvlak, vernieuwende samenwerking, een duidelijke vraag en een goed doordachte aanpak ten aanzien van continuïteit en verankering. De speerpunten in de nota zijn verwerkt in de criteria die gehanteerd zijn bij het beoordelen van de arrangementen. De meeste nadruk ligt hierbij op de speerpunten Meer vraagsturing en Bestuurlijke samenwerking.

De arrangementsaanpak is gedurende de looptijd van het programma succesvol geweest in de zin dat er een groot aantal arrangementen is afgesloten waarin nieuwe partijen met elkaar samenwerken. In alle onderzochte cases zijn partijen betrokken die als niet-traditionele NME-partij worden beschouwd. Het NME programma is er daarmee ook in geslaagd niet-traditionele partners te betrekken. Na een wat aarzelende start, is er een groot aantal arrangementen afgesloten. Tot medio 2011 is volgens planning iets minder dan 60% van het budget besteed aan het realiseren van 74 specifieke arrangementen, op de thema's groen, water, energie en innovatie. Het budget voor arrangementen is sinds begin 2011 uitgeput. De overige 40% van het budget is besteed aan professionalisering, infrastructuur en programmamanagement. Aanvankelijke problemen met de

financieringsconstructies hebben de arrangementen in de beginsituatie dwarsgezeten. Het programmabureau heeft zelf in het begin van het programma ook een duidelijke ontwikkeling ondergaan in de ogen van een aantal geïnterviewden. Daarnaast werkte de onwennigheid van NME-partijen in het veld met het nieuwe model ook belemmerend.

De verscheidenheid aan arrangementen is groot. Zo verschilt de schaal waarop arrangementen zich afspelen van buurtniveau tot provinciaal niveau. Sommige arrangementen zijn groots qua opzet van de samenwerking, budget en organisatie – met tientallen organisaties, meerdere uitvoeringsplannen en een palet aan activiteiten – terwijl andere arrangementen kleiner van opzet zijn. Arrangementen zijn niet altijd zo opgezet als beoogd, namelijk gesmeed door partijen van de vier assen samen. Vaak zie je een projectleider of kerngroep die dit smeden van het arrangement duidelijk heeft getrokken, waarbij vanuit deze kern afgestemd is met de overige contacten. Er zijn in dat opzicht verschillende verschijningsvormen van een arrangement ontstaan. De ontwikkeling met betrekking tot vraaggericht werken, vindt volgens onze observaties vooral plaats bij de partijen die intensief samengewerkt hebben met hun nieuwe partners.

Het programma beoogt een systeeminnovatie binnen het NME veld, van een cultuur van aanbodgericht werken naar een cultuur van vraaggericht werken. Uit interviews en observaties blijkt dat er op dit gebied een beweging tot stand komt binnen de sector. NME-professionals zien sterk de noodzaak voor deze cultuurverandering. De casestudies laten zien dat betrokkenen in de arrangementen de manier waarop de samenwerking in het arrangement opgezet is als waardevol ervaren. Het heeft hen gestimuleerd breder naar partijen te kijken en meer aandacht te besteden aan het bestuurlijk commitment. Daarnaast wordt de aandacht die aan het opzetten van de samenwerking is als sterk punt genoemd. Dit geeft meer duidelijkheid over taken en rollen. Het arrangement geeft bovendien de mogelijkheid de rol van arrangeur, die zorgdraagt voor de samenwerking, te financieren. In de arrangementen valt op dat een start van goede samenwerking niet vanzelfsprekend blijvend is gedurende het traject. In één van de onderzocht arrangementen blijkt bijvoorbeeld dat personele wijzigingen een samenwerkingsverband voor een arrangement behoorlijk kunnen frustreren. Een aantal factoren blijkt essentieel voor het bereiken en behouden van de meerwaarde van het arrangement. Zo is het blijvend zorgdragen voor en faciliteren van de samenwerking en onderlinge communicatie een belangrijk aandachtspunt. De rol van arrangeur, makelaar en facilitator neemt om deze reden een centrale plaats in de arrangementen in.

Het samenwerken zoals dat binnen de arrangementen gebeurt, is relatief nieuw voor de meeste NME-organisaties. Niet alle partijen kunnen zich vinden in de dynamiek die het programma beoogt. Geïnterviewden geven aan dat zij ook partijen zien – vaak als ‘traditionele’ NME-organisaties omschreven – die niet mee kunnen in deze cultuurverandering. Partijen die dicht tegen gemeentelijk beleid aanzitten, kunnen het vraaggericht werken makkelijker oppakken.

Met het betrekken van verschillende typen partners bij een project is een flinke stap gemaakt richting vraaggestuurd werken. Men kan daarbij verschillende soorten organisaties onderscheiden. Er is een groep organisaties die eigenlijk al klaar was

om het vraaggericht werken op te pakken. Zij worden door het programmabureau als koplopers beschouwd en zijn sterk vertegenwoordigd in de arrangementen. Daarnaast zijn er organisaties voor wie het vraaggericht werken mogelijk buiten hun bereik ligt. Ook is er een groep van organisaties die nog niet sterk bezig was met vraaggericht werken maar nu stappen in deze richting maakt doordat medewerkers deelnemen aan diverse professionaliseringsactiviteiten. Tenslotte zijn er organisaties te zien die zich meer onafhankelijk van het arrangementenmodel bewegen, en voornamelijk zelf hun weg zoeken in de veranderende context. De insteek van het programmabureau is: 'Alle organisaties zullen op de één of andere manier mee moeten met externe ontwikkelingen om op termijn bestaansrecht te hebben. De snelheid en de wijze waarop kan verschillen. Zo zal er altijd behoefte blijven aan klassieke NME-activiteiten'. Het programmabureau richt zich vooral op de groep van koploperorganisaties die de trend zullen moeten gaan zetten en op de middengroep via professionalisering.

De ontwikkeling met betrekking tot vraaggericht werken vindt nu nog vooral op individueel niveau plaats. Binnen de arrangementen is bij verschillende betrokkenen duidelijk een ontwikkeling waar te nemen. Het arrangement geeft hen de mogelijkheid een nieuwe rol – namelijk die van makelaar en/of arrangeur – te verkennen en met nieuwe partijen en op een nieuwe manier samen te werken. In hoeverre ontwikkeling op organisatieniveau plaatsvindt, is minder goed te beoordelen.

Het bereiken van een cultuurverandering in de NME-sector richting vraaggericht werken kost tijd. Professionalisering is hiervoor een voorwaarde. Professionalisering en vraaggericht werken gaan hand in hand. Het programmabureau heeft hierop ingespeeld door het ontwikkelen van verschillende trainingen, voor verschillende doelgroepen, waarin het samenbrengen van vraag en aanbod centraal staat. Het is belangrijk dat het programmabureau professionalisering blijft ondersteunen.

Verankering en continuïteit
Als verwacht resultaat met betrekking tot verankering noemen geïnterviewden vaak het continueren van de samenwerking. Betrokkenen geven regelmatig aan dat ze geïnteresseerd zijn om ook in de toekomst op deze manier een samenwerking op te zetten en te continueren. Vanuit de arrangementen is al een aantal nieuwe coalities ontstaan. Betrokkenen benoemen ook de meerwaarde van de rol van een arrangeur/makelaar: iemand die het arrangement smeedt en de samenwerking faciliteert. Bij de analyse van de arrangementen blijkt dit één van de belangrijkste voorwaarden voor succes te zijn. Partijen weten nog niet goed hoe zij deze rol kunnen financieren in nieuwe coalities, zonder financiële ondersteuning van het programmabureau.

In verschillende arrangementen is duidelijk synergie te zien met grotere projecten of maatschappelijke trends. Zo kunnen de beoogde resultaten (website met educatieve activiteiten voor beheer en beleving van groene schoolpleinen) van het arrangement Groene verkeersveilige schoolpleinen Leiden door een bredere doelgroep gebruikt worden. Dit kan doordat Fonds 1818 binnen het project tientallen scholen in de randstad van een groen schoolplein voorziet. In Brabant – waar het arrangement Brabantse parels van biodiversiteit is ontstaan vanuit de

grote maatschappelijk aandacht voor biodiversiteit – is biodiversiteit nog steeds een kerntaak. In beide voorbeelden is een beweging op gang gekomen die groter is dan het arrangement. Arrangementen hebben bijgedragen aan het ontstaan van deze dynamiek maar zijn zeker niet de enige aanleiding. Doordat het arrangement deel uitmaakt van een grotere beweging zijn de mogelijkheden voor verankering en continuïteit aanzienlijk groter dan bij arrangementen die niet op deze manier zijn ingebed. Na afloop van het arrangement worden resultaten meegenomen in deze grotere beweging.
Per arrangement zijn ook duidelijke aandachtspunten met betrekking tot verankering waar te nemen. Zo is men in het arrangement Groene verkeersveilige schoolpleinen Leiden nog zoekende hoe het beheer van schoolpleinen blijvend vormgegeven kan worden. Het zoeken naar continuïteit en verankering in de arrangementen wordt door verschillende projectleiders als moeilijk ervaren. Diverse partijen in de arrangementen hebben behoefte aan ondersteuning door het programmabureau in dit proces van zoeken naar verankering van de resultaten. De onlangs gestarte Communities of Practice kunnen hier mogelijk een rol in spelen.

2.3.4 Infrastructuur

In de periode 2008 – 2011 is infrastructuur steeds meer centraal komen te staan binnen het programma NME. Zo is er in het jaar 2010 1,5 miljoen Euro overgeheveld vanuit het budget voor arrangementen naar activiteiten ter versterking van de infrastructuur. De reden hiervoor is de ambitie om ten eerste NME effectiever in te zetten en ten tweede om NME op deze manier te verankeren. Om de infrastructuur van NME toekomstbestendig te maken, richt het programma zich vooral op het versterken van de volgende vormen van infrastructuur:

- Kennis;
- Bestuurlijke infrastructuur en bestuurlijk commitment;
- Professionalisering.

Kennis

De ambitie om tot een betere kenniscirculatie te komen, wordt ingevuld via het project GroenGelinkt (zie 5.4). Dit ambitieuze project is gebaseerd op een samenwerkingsovereenkomst tussen het Ontwikkelcentrum, de Groene KennisCoöperatie (GKC), Stichting Kennisnet en het programma NME. Doelstelling is om een kennis- en ICT-infrastructuur te realiseren, waarmee educatieve materialen, activiteiten, locaties en organisaties op het gebied van natuur- en milieueducatie breed toegankelijk en goed te vinden worden. In 2011 heeft een pilot plaatsgevonden en is vervolgens ingezet op verstevigen en kwaliteit. Men streeft ernaar in 2012 en 2013 te werken aan vernieuwen, consolideren en opschalen, zowel op productniveau als op marktniveau. Het project is groots opgezet – een budget van 1,7 miljoen Euro over de jaren 2010 en 2011 – en goed onder de aandacht gebracht van en opgepakt door NME-professionals. Via inspiratiedagen en deelname in veldgroepen zijn zij betrokken bij het project. Daarnaast sluiten organisaties in de periferie van het NME-veld zich aan. Het is nog te vroeg om te beoordelen of via GroenGelinkt de ambities met betrekking tot kenniscirculatie bereikt zullen worden, en of de ontwikkelde infrastructuur grootschalig ingezet zal worden. De aansluiting met EDSO (digitale omgeving waarin NME-centra lesmateriaal aanbieden) vergroot de kans op gebruik door NME-centra aanzienlijk. Het achterliggende doel op het gebied van kennis en professionalisering is om toe

te werken naar een kennis- en expertisecentrum NME. Hier zal in 2012 verder invulling aan gegeven worden.

Bestuurlijke infrastructuur en bestuurlijk commitment
De voortgang met betrekking tot de bestuurlijke infrastructuur is besproken onder het speerpunt Bestuurlijke samenwerking (zie 3.3.2). Met name de invoering van het interbestuurlijk platform NME was hier een belangrijke stap vooruit. Bovendien heeft het programmabureau vanaf najaar 2011 een traject ingezet om het Interbestuurlijk Platform samen te laten gaan met het IPO-LvDO overleg.

Professionalisering
Professionalisering en het werken in arrangementen gaan hand in hand. Professionalisering is een belangrijke voorwaarde voor het succesvol invoeren en in de praktijk brengen van het arrangementenmodel. Tevens kan het uitvoeren van arrangementen bijdragen aan professionalisering van de NME-sector. Ten behoeve van professionalisering zijn een zestal cursussen/trainingen opgezet waaronder de cursus Leren Arrangeren. Een enquête ten behoeve van deze evaluatie geeft aan dat de invulling van deze cursus goed aansluit bij de NME-thematiek. Het is op dit moment niet mogelijk vast te stellen in hoeverre er daadwerkelijk sprake is van professionalisering binnen de sector.

3 Resultaten LvDO

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de tussentijdse resultaten van de monitoring en evaluatie van het programma LvDO beschreven. Deze inleiding geeft een korte toelichting op het programma. Hierop volgt een beschrijving van de gevonden resultaten per pijler, onderverdeeld naar systeem, netwerken en kennisontsluiting, en een beschrijving van het onderdeel internationaal.

De ambitie van het programma LvDO voor de periode 2008 – 2011 was van 'agenderen naar doen' (Programmabureau LvDO, 2007b). In de voorafgaande programmaperiode 2004 – 2007 werd vooral gewerkt aan het verschuiven van 'marge naar mainstream' (Programmabureau LvDO, 2004). Deze periode was vooral gericht op het initiëren van nieuwe activiteiten. Volgens de eindevaluatie van het programma 2004 – 2007 (Bal en De jonge, 2008) is LvDO er in deze periode in geslaagd aan te sluiten bij de mainstream. De volgende stap was het feitelijk organiseren van veranderingen. In de huidige periode beoogt het programma LvDO daarom duurzaamheid te verankeren in formele structuren en handelingspraktijken.

Het programma bestaat uit drie pijlers, een onderdeel internationaal en een aantal programma-brede activiteiten. In dit hoofdstuk wordt in eerste instantie ingegaan op de activiteiten in de drie pijlers. LvDO hanteert net als in het vorige programma een drietrapsstrategie om haar ambitie te bereiken. 'Top-down' werkt men aan beleidsbeïnvloeding, daarbij probeert men op hoog niveau het systeem te beïnvloeden. 'Bottom-up' ondersteunt het programma netwerken van professionals. Daarnaast werkt men aan kennisontsluiting. Kennisontsluiting kan hierbij in de brede zin worden opgevat en omvat ook kennisontwikkeling en kenniscirculatie.

3.2 Pijler 1: Onderwijs

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

3.2.1 Systeem

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

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

3.2.2 Netwerken

Binnen deze pijler worden drie netwerken ondersteund: Duurzame PABO, Duurzaam MBO en Duurzaam Hoger Onderwijs. Duurzaam MBO (DMBO) en Duurzaam Hoger Onderwijs (DHO) zijn netwerken die al de nodige jaren actief zijn. Beide netwerken zijn in de afgelopen periode ondergebracht bij onderwijsorganisaties.

Duurzaam HBO

Het netwerk DHO is in een aantal delen opgeknipt en ondergebracht bij verschillende organisaties. Het commerciële deel dat audits uitvoert, is ondergebracht bij HOBEON. Het netwerk van universiteiten is voorlopig ondergebracht bij de WUR, onder het Centrum voor Duurzame Ontwikkeling en Voedselzekerheid. Het is de vraag of hiermee de continuïteit en de landelijke dekkingsgraad voldoende gewaarborgd zijn. Agentschap NL heeft WUR de opdracht gegeven om te onderzoeken hoe de netwerk-component van DHO verankerd kan worden – ook financieel – niet alleen voor WUR maar ook voor de andere Nederlandse universiteiten. De hogescholen uit het netwerk zijn ondergebracht bij de HBO-raad. Het online kennisplatform PLADO is ondergebracht bij de Duurzame Onderwijs Coalitie. In 2012 ontvangt DHO geen financiering meer van LvDO.

Duurzaam MBO

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

- De organisatie van verkiezingen van het meest duurzame studentenbedrijf;
- Een jaarlijks symposium (2008 t/m 2011);
- Een aantal regionale bijeenkomsten over duurzame ontwikkeling (voorgezeten door LvDO);
- Er is met een zestal ROC's een plan van aanpak geschreven voor de integratie van duurzame energie in de techniekopleidingen van deze scholen (totaal meer dan 3000 leerlingen per jaar). Het plan (2 miljoen euro) is eind 2010 goedgekeurd door Het Platform Beroepsonderwijs (HBPO) en wordt deels gefinancierd met bijdragen van scholen en bedrijven.

Duurzaam MBO ontwikkelt zich geleidelijk van een kennisnetwerk naar een expertisecentrum. Om vraaggericht te kunnen werken, is het belangrijk maatwerk te leveren. Advisering wordt zo steeds belangrijker als activiteit van het netwerk. Ook is de focus in de loop van de jaren verplaatst naar het verbinden van scholen en bestuurlijke verankering. In de ogen van de geïnterviewden wordt het netwerk professioneler. Tegelijk vinden zij dat het effect van de activiteiten nog te weinig te zien is en dat de ontwikkeling van duurzaamheid binnen het mbo minder hard dan gewenst gaat.

Op dit moment ligt de nadruk op verankering van het netwerk. Het netwerk wordt in 2012 opgenomen in CINOP (adviesorganisatie op gebied van opleiden en ontwikkelen voor het mbo). Agentschap NL heeft CINOP opdracht gegeven te kijken hoe deze overdracht – ook financieel – vormgegeven kan worden. In 2012 zal DMBO deels financiering van LvDO ontvangen. Na 2012 zal deze financiering stoppen. Op dit moment is het nog te vroeg om te zeggen welke vorm het netwerk na overname zal krijgen, en of het qua financiering verankerd is. In het algemeen kijken geïnterviewde betrokkenen positief tegen de toekomst van het netwerk aan. Ze zien duurzaamheid nog steeds als een belangrijk thema voor het mbo en verwachten dat het netwerk en de website professioneler zullen worden. De meningen verschillen over de vraag of het netwerk er al aan toe is om op eigen benen te staan. Duurzaam MBO is binnen deze monitoring en evaluatie als casestudy geselecteerd. Een beschrijving van het netwerk Duurzaam MBO is te vinden in bijlage 2.

Duurzame PABO
Het netwerk Duurzame PABO is een recenter netwerk dat in de afgelopen periode heel actief is geweest. Het netwerk bestaat uit pabo's die actief bezig zijn met duurzame ontwikkeling in het onderwijs van pabo's en basisscholen. Het netwerk richt zich hierbij zowel op de competenties van toekomstige leraren (huidige pabo-studenten) als op die van huidige leraren in het basisonderwijs. Bij dit netwerk zijn met een relatief kleine financiële bijdrage veel activiteiten ontwikkeld. Het netwerk organiseerde onder andere de Mr Finney voorleesdagen in het kader van de jaarlijkse Dag van de Duurzaamheid, maakte de publicatie 'Eén aarde is genoeg voor de hele wereld' (Veneman et al., 2010) voor scholen in het vernieuwingsonderwijs en publiceerde specials in Didactief en Praxisbulletin. Dit netwerk is nog in opbouw. Het aantal deelnemers en activiteiten groeit. Gezien de fase van ontwikkeling is het netwerk nog niet in de fase om op eigen benen te moeten staan. In 2012 wordt ook vanuit het programma NME bijgedragen aan het netwerk.

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

3.2.3 Kennisontsluiting

Deze programmaperiode is een belangrijke stap gezet in de koppeling met duurzaamheid.kennisnet.nl. Dit is een portaal waar ervaringen, methoden en thema's voor onderwijsprofessionals toegankelijk zijn gemaakt. In 2011 is ook gestart met het digitaal ontsluiten van kennis via GroenGelinkt, een activiteit waarin de programma's NME en LvDO samenkomen. Vanuit het programma NME wordt het Kennis- en ICT systeem aangestuurd en betaald onder de projectnaam GroenGelinkt. In 2011 is voor het project GroenGelinkt een samenwerkingsovereenkomst afgesloten tussen Kennisnet, het Ontwikkelcentrum, de Groene Kennis Coöperatie (GKC) en Agentschap NL (programma NME). Afgelopen periode is een aanzienlijk deel van het budget van LvDO, pijler 1 aan GroenGelinkt besteed (125k). De website wordt nu stevig getest met een beperkt aantal partijen. Het doel van het platform GroenGelinkt is om de versnipperde kennis, lesmaterialen en projecten over natuur, milieu en duurzaamheid centraal toegankelijk te maken. GroenGelinkt is een casestudy binnen deze evaluatie. In 5.4.1 wordt nader op het project ingegaan. Een beschrijving van GroenGelinkt is te vinden in bijlage 3.

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

3.3 Pijler 2: Rijksoverheid

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

3.3.1 Systeem

Beleidsbeïnvloeding vraagt om een flexibele inzet van het Programmabureau LvDO. De periode 2008 – 2011 was een lastige periode wat betreft het mede

bepalen van de agenda van de Rijksoverheid. Aanvankelijk koos LvDO voor een maatwerkstrategie per departement. Daarbij bleken niet alle departementen aan te willen sluiten. Eerder had het kabinet Balkenende al de Kabinetsbrede Aanpak Duurzame Ontwikkeling (KADO) gelanceerd. Op verzoek van de regiegroep is daarom de maatwerkstrategie losgelaten en is aangesloten bij KADO. Aanvankelijk is KADO voortvarend ondersteund door LvDO. Hier is onder andere het initiatief voor de ondersteuning van de eiwitdialoog uit voortgekomen (zie kader 4.1).

Kabinet Rutte heeft de Kabinetsbrede Aanpak Duurzame Ontwikkeling echter weer losgelaten en kiest een eigen pad. Daarmee was het ankerpunt voor duurzaamheid in het kabinetsbeleid dat LvDO mede had vormgegeven verdwenen. Onder het kabinet Rutte zijn bovendien de ministeries opnieuw georganiseerd. Belangrijke gesprekspartners VROM en LNV maken nu onderdeel uit van de grotere ministeries Infrastructuur & Milieu (I&M) en Economische zaken, Landbouw & Innovatie (EL&I). Naast de hervormingen van de ministeries reduceerde ook de kredietcrisis de aandacht voor duurzaamheid bij de Rijksoverheid. Departementen kregen te maken met bezuinigingen en taakstellingen. De speelruimte voor beleidsbeïnvloeding gericht op agendasetting werd daarmee voor LvDO bijzonder klein.

Duurzaamheidsbeleid krijgt bij het huidige kabinet Rutte vooral vorm in de Duurzaamheidsagenda, de Green Deals, de topsectoren en de bedrijfslevenbrief (EL&I, 2011a,b). LvDO heeft bijgedragen aan de voorbereiding van de kabinetsstukken tijdens de formatie en aan de bedrijfslevenbrief. Hierbij lag de aandacht bij de vraag op welke wijze duurzaamheid kan aansluiten bij de topsectoren. Het is in deze tussenevaluatie nog niet duidelijk welke invloed LvDO heeft gehad op totstandkoming en inhoud van deze dossiers.

Tekstkader 4.1: Casus Eiwitdialoog

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

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

Tekstkader 4.2: Casus CADEAU

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

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

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

KADO heeft een groot aantal acties opgeleverd of eraan bijgedragen, waaronder:
- Duurzame bedrijfsvoering binnen de Rijksoverheid (onder andere inkoop, catering);
- Ondersteuning van diverse activiteiten zoals Dag van de Duurzaamheid en de duurzaamheidsmonitor;
- SER-advies ‘Meer werken aan duurzame groei’ (SER, 2010);
- Vraag om een eiwitdialoog.

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

3.3.2 Netwerken
LvDO heeft onder deze pijler twee actieve netwerken ondersteund: Het Rijksduurzaamheidsnetwerk en de Rijksalliantie. Bij het

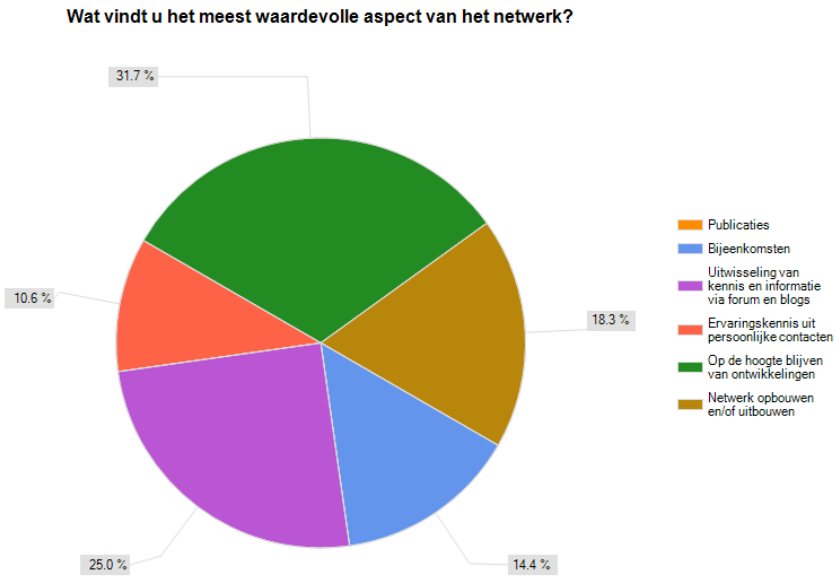
Rijksduurzaamheidsnetwerk zijn zo'n 900 ambtenaren en vertegenwoordigers van andere organisaties aangesloten die bezig zijn of willen zijn met duurzame ontwikkeling in hun werk. Zij nemen deel op persoonlijke titel. Dit netwerk is enerzijds een digitaal platform, anderzijds worden er lunchbijeenkomsten georganiseerd. De waardering van het Rijksduurzaamheidsnetwerk is middels een digitale enquête onderzocht (zie kader 4.3). In de Rijksalliantie zijn alle duurzaamheidscoördinatoren van de departementen aangesloten. Met het Directoraat Generaal Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk staat verduurzaming van de bedrijfsvoering van de departementen op de agenda. In 2009 en 2010 heeft dit netwerk in totaal 13 bijeenkomsten georganiseerd over thema's als koploperschap, innovatief aanbesteden en duurzaamheid & ICT. Ook heeft LvDO bijgedragen aan de opbouw van andere netwerken, zoals binnen de Kabinetsaanpak Duurzame Ontwikkeling (KADO) en de Eiwitdialoog.

Casus: Het Rijksduurzaamheidsnetwerk

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

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

Ongeveer 45% van de ondervraagden neemt deel aan de lunchbijeenkomsten, van hen de meesten 1 à 2 keer per jaar. De overige 55% neemt nooit deel aan de lunchbijeenkomsten. De website van het Rijksduurzaamheidsnetwerk wordt vooral maandelijks bekeken.



Leden van het netwerk zien als focus van het Rijksduurzaamheidsnetwerk:

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

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

Tekstkader 4.3: Casus Rijksduurzaamheidsnetwerk

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

Wat voor invloed heeft deelname aan het Rijksduurzaamheidsnetwerk op u / op uw organisatie gehad?

	Mijzelf	Mijn organisatie
Deelname heeft geen invloed gehad op …	40%	57%
Het netwerk heeft voor nieuwe kennis en contacten gezorgd bij …	46%	30%
Het netwerk heeft voor nieuwe projecten en activiteiten gezorgd bij …	9%	8%
Het netwerk heeft voor een volledige omslag in denken en doen gezorgd bij …	5%	5%

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

3.3.3 Kennisontsluiting

LvDO heeft ten behoeve van Kennisontsluiting diverse bijeenkomsten georganiseerd waaronder:

- Empowerpoints (4) in 2008 en 2009
- Green deal bijeenkomst over Duurzaam Inkopen met de Groene Zaak
- Duurzame dates op de Dag van de Duurzaamheid
- Diverse bijeenkomsten binnen de eiwitdialoog

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

3.4 Pijler 2 en 3: Generieke activiteiten decentrale overheden

Het doel van deze pijlers is de structurele verankering van duurzame ontwikkeling in het bestuurlijke en organisatorische hart van lagere overheden, vooral die van de provinciale overheden en waterschappen. Daarbij beoogt men ook een aantal belangrijke duurzame verandertrajecten die aansluiten bij provinciale prioriteiten in provincies te realiseren. Voor de provinciale overheden zijn pijler 2 en pijler 3 eigenlijk moeilijk los van elkaar te zien. Pijler 2 betreft de generieke activiteiten voor provincies die niet specifiek aan provinciale projecten gebonden zijn. Voor de waterschappen vinden feitelijk alle LvDO-activiteiten plaats in pijler 3 (projecten). Uiteindelijk zijn een deel van de middelen voor pijler 2 aangewend om grotere pijler-3 projecten te financieren zoals het project Ruimte voor de Rivier/Waalweelde in Gelderland.

3.4.1 Systeem

Aanvankelijk is men begonnen met een ‘ondersteuning-op-maat strategie’ voor provincies. In dat kader is er een aantal gesprekken gevoerd met het ‘middelmanagement’ (afdelingshoofden van provincies) om de afstemming van de LvDO-projecten op provinciale ambities beter vorm te geven (Groningen, Drenthe, Zuid-Holland, Flevoland en Limburg). Het bleek lastig om vanuit deze op-maat-strategie de provinciale organisaties (buiten de provinciale regisseurs) actief te betrekken. Zo bleek het niet mogelijk om provinciale bestuurders bijeen te brengen voor een conferentie. In de loop van het programma is daarom de op-maat-strategie losgelaten en gekozen om in te zetten op drie thema’s die voor alle provincies van belang zijn. Dat zijn duurzame gebiedsontwikkeling (in de vorm van de CoP Oneindig Laagland, zie tekstkader 4.4), duurzaam HR-beleid, Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen Stimulering door Overheden en nieuwe financieringsvormen voor duurzaamheidsinitiatieven.

Wat betreft de waterschappen zijn in eerste instantie weinig activiteiten ontplooid. In de vorige programmaperiode is met de waterschappen een MVO-scan gemaakt. De vraag was hoe daar nu verder mee te gaan. Dit heeft geresulteerd in het opzetten van een leertraject duurzaamheid/MVO voor projectleiders MVO en duurzaamheid binnen de waterorganisaties. In de loop van de huidige programmaperiode heeft men met de waterschappen en andere waterorganisaties het thema Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) verder opgepakt.

3.4.2 Netwerken

Het belangrijkste netwerk voor provincies is het netwerk van provinciale regisseurs. Voor dit netwerk wordt jaarlijks een aantal bijeenkomsten georganiseerd en is ook coaching beschikbaar. Het netwerk heeft een ander karakter dan eerder genoemde netwerken zoals het Rijksduurzaamheidsnetwerk en Duurzaam MBO. Het netwerk van provinciale regisseurs bestaat feitelijk uit degenen die het provinciale LvDO-programma op locatie in de provincie uitvoeren. Wat betreft waterschappen is het MVO-netwerk Waterschappen opgericht, dat onder andere een netwerkdag georganiseerd heeft. Ook is de publicatie ‘MVO in waterland’ (Programma Leren voor Duurzame Ontwikkeling, 2009) verschenen.

3.4.3 Kennisontsluiting

Ten behoeve van kennisontsluiting heeft het programma LvDO onder andere een aantal onderzoeken laten uitvoeren:

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

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

Tekstkader 4.4: Casus Community of Practice Oneindig Laagland

Community of Practice Oneindig Laagland (casus)

Gebiedsontwikkeling Cradle to Cradle maken, is een uitdagende en nieuwe opgave. LvDO heeft op dit gebied een latente leervraag geïdentificeerd en het initiatief genomen tot de Community of Practice Oneindig Laagland. Een Community of Practice (CoP) is een groep mensen die regelmatig bij elkaar komt, over een langere periode, om te werken aan een vraagstuk uit de praktijk om hier in de praktijk écht verder mee te komen door samen nieuwe kennis te ontwikkelen. Een CoP onderscheidt zich van andere vormen van leren door de expliciete koppeling van organisatievraagstukken en maatschappelijke vraagstukken met persoonlijke vraagstukken. Deze vorm van leren is kenmerkend voor het programma LvDO. De CoP Oneindig Laagland heeft plaatsgevonden in 2009 en 2010. De belangrijkste resultaten zijn:

- De ontwikkelde kennis is terug te zien in plannen (bijvoorbeeld bestemmingsplan Almere), bestuursopdrachten, structuurvisies, nieuwe manieren van aanpak (zoals aanbestedingsrichtlijnen), mentaliteit (bijvoorbeeld het ombuigen van problemen naar kansen), beleid en mensen.
- Deelnemers geven aan dat ze meer vertrouwen in hun eigen ideeën hebben, ook richting collega's.
- Ondanks het afsluiten van een samenwerkingsverband is het moeilijk om bestuurders te betrekken. Dit blijft een aandachtspunt, zelfs in deze CoP waarin de betrokken gemeenten allemaal een financiële bijdrage moesten leveren aan de CoP.

Doordat de CoP Oneindig Laagland in 2010 afgerond is, is het boeiend om te kijken naar continuïteit en verankering van resultaten en het proces. Door de CoP zijn drie thema's geïdentificeerd waarop verdere ontwikkeling plaats moet vinden om tot een

doorbraak op het gebied van duurzame gebiedsontwikkeling te komen: monitoring en meten, samenwerking en financiering. Het Rijksvastgoed- en Ontwikkelingsbedrijf (RVOB) heeft het thema financiering en duurzame gebiedsontwikkeling geadopteerd. Er komt een publicatie uit en er worden regionale bijeenkomsten georganiseerd.

3.5 Pijler 3: Projecten decentrale overheden

3.5.1 Programma

Pijler 3 betreft het decentrale programma van LvDO. Het doel van deze pijler is om via provinciale projecten duurzaamheid een rol te geven in besluitvorming en te stimuleren dat stakeholders de competenties ontwikkelen om duurzaamheid als overweging mee te nemen in hun handelen. Daartoe is er een aanzienlijk programmabudget voor projecten beschikbaar, dat door de provincies beheerd wordt. De provincies dienden voor het begin van de programmaperiode een Provinciaal Ambitie Statement (PAS) op te stellen dat als richtinggevend kader fungeert voor de uit te voeren projecten. Iedere provincie heeft een provinciale regisseur die verantwoordelijk is voor de initiatie, ondersteuning en evaluatie van provinciale projecten. Het programmabureau LvDO heeft vooral een adviserende functie naar de subsidieverstrekker (regiegroep) toe. De provincies zijn zelf eindverantwoordelijk voor de uitgevoerde projecten.

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

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

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

Provinciaal Ambitie Statements

Door de provincies zijn deze aandachtspunten vervolgens verwerkt in hun Provinciaal Ambitie Statement. Zij kiezen hierbij behoorlijk verschillende aanpakken wat betreft thematische focus, het type projecten dat men wil ondersteunen en de koppeling met andere provinciale trajecten in de betreffende provincie. Een opvallende positie wordt ingenomen door Zuid-Holland. Deze provincie kent als regulier beleid dat men geen projecten (of in hun woorden: uitvoerende activiteiten) financiert. In plaats daarvan biedt zij wel structurele ondersteuning van netwerken.

De gedachte hierachter is dat men door netwerken te ondersteunen structureler werkt aan de inbedding van duurzaamheid. Bovendien ligt de financiering van uitvoerende activiteiten deels bij de gemeenten. Daarnaast kiest deze provincie voor continuering van vier sporen die in de vorige periode waren ingezet:

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

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

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

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

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

Over het algemeen kan men stellen dat er in de Provinciaal Ambitie Statements meer focus is aangebracht dan tijdens de vorige periode. De vraag is vervolgens of dat ook leidt tot meer focus in de gerealiseerde portfolio van projecten. Om daar een uitspraak over te doen is de gehele projectenportfolio (van alle provincies bij elkaar) over 2008 – 2011 geanalyseerd[3] (zie 4.5.2). Daarnaast is er een enquête uitgevoerd onder betrokkenen bij de provinciale projecten om een beeld te vormen van hun opinie over uitvoering en impact van de projecten (zie 4.5.3).

3.5.2 Portfolio analyse

De gemiddelde omvang van projecten over de gehele periode 2008 – 2011 bedraagt 68 kEuro. Daarmee is de omvang per project aanzienlijk hoger dan in de periode 2004 – 2007 (zie tabel 4.1).

Tabel 4.1: LvDO pijler 3 projectenportefeuille

	Periode 2004 – 2007	**Periode 2008 – 2011 inclusief cofinanciering**	**2008 – 2011 exclusief cofinanciering**
Aantal projecten	200	100	100
Gemiddelde omvang project	50 kEuro	68 kEuro	40 kEuro

[2] KISSZ staat voor Kennis In Synergie in een Sustainable Zuid Holland. Het KISSZ-netwerk beoogt kennis en beleid te verbinden om duurzaamheidsthema's in Zuid-Holland op te lossen.
[3] Alle projecten in de jaren 2008 t/m 2011 die in de database op www.lerenvoorduurzameontwikkeling.nl staan.

Over de periode 2008 – 2011 bedroegen de totale kosten van de projectenportfolio 6.800 kEuro. Daarvan werd door LvDO 4.000 kEuro bijgedragen en door externe partijen 2.800 kEuro als cofinanciering. Wat betreft de aantallen projecten liggen er duidelijke verschillen tussen de inzet van de verschillende provincies. Deze verschillen reflecteren de diverse ambities die provincies hebben vastgelegd in hun Provinciaal Ambitie Statements. Zo 'heeft' Zeeland 15 relatief kleine projecten, Zuid-Holland 5 grotere projecten en Flevoland maar 3 projecten (deze drie zijn allemaal gericht op energie).

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

3.5.3 Enquête

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

- Op de vraag welke partijen deelnemen aan het project wordt het bedrijfsleven het vaakst genoemd (48%), op de voet gevolgd door provincies (44%), gemeenten (40%) en scholen12+ (40%). De hoge score van het bedrijfsleven is opvallend. Het was een expliciet doel om het bedrijfsleven meer te betrekken en dat is volgens deze cijfers gelukt.
- Op de vraag of het project voortbouwt op eerdere LvDO-projecten geeft 50% van de respondenten aan dat niet op een eerder project werd voortgebouwd, 17% beantwoordt de vraag neutraal, bij 33% is wel voortgebouwd op een eerder project. Een aanzienlijk deel van de projecten bouwt daarmee al voort op eerder LvDO werk. Het overige deel doet dat niet. Dat hangt vaak samen met een verandering in focus die door de provincie gekozen is.
- Het merendeel van de respondenten noemt het project waar zij bij betrokken was geslaagd (45% geheel mee eens, 36% mee eens, 17% neutraal). Voor innovatieve projecten is dit een hoge score. Veel van de projecten zijn experimenteel van aard en vragen nieuwe rollen en activiteiten van deelnemers. Dit maakt dat soortgelijk projecten in andere programma's vaak mislukken. Dat moet ook kunnen, omdat je nu eenmaal iets nieuws probeert. Wellicht speelt de bias van de ondervraagden een rol bij de positieve score over het geslaagd zijn van de projecten.
- Veel van de projecten zijn aangehaakt bij een concreet besluitvormingsproces (81%). De projecten lijken daarmee minder op zichzelf te staan zoals in de vorige periode maar beter aan te sluiten bij de provinciale actualiteit.
- De verhouding tussen nieuwe partijen die meedoen aan de projecten en 'gekende' partijen ligt ongeveer 50-50. Dat wil zeggen dat enerzijds een groep 'gekende' partijen betrokken blijft bij het provinciale programma en dat anderzijds de groep betrokken stakeholders groeit doordat nieuwe partijen aansluiten.

- Misschien wel het interessantst zijn de vragen naar de impact van het project op de deelnemers zelf en op hun organisatie. Deze vragen geven een indicatie van de doorwerking van de verschillende projecten (tabel 4.2).

Tabel 4.2: Enquêtevraag over impact van project

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

- De vraag of deelnemers zelf zorg dragen voor continuering van het project als de financiering van LvDO stopt wordt door 36% negatief beantwoord, door 33% neutraal en door 31% positief.
- Van de respondenten antwoordt 55% bevestigend op de vraag of bestuurders geïnteresseerd waren in de resultaten van het project (36% neutraal, 10% negatief).

3.5.4 Effecten provinciale projecten

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

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

Het onderzoek van Arcadis trekt de volgende hoofdconclusie: ‘De inzet van sociale instrumenten versterkt de beleidsuitvoering doordat het leidt tot hogere inhoudelijke kwaliteit, meer draagvlak & legitimiteit en hogere effectiviteit.’ Wat deze conclusie inhoudt kan geïllustreerd worden aan de hand van het project Waalweelde in Gelderland. Dit project is een maatschappelijk participatieproces om de oevers van

de Waal veiliger en mooier te maken en een economische impuls te geven aan het gebied rondom de Waal. In het project werd meer inhoudelijke kwaliteit bereikt doordat er door stakeholders gezamenlijk kennis is opgedaan over klimaatverandering, ruimtelijke kwaliteit en rivierveiligheid en zij samen gewerkt aan een visie gewerkt hebben. Draagvlak was in dit project aanvankelijk moeilijk te krijgen omdat er weinig commitment van betrokkenen was. Uiteindelijk heeft men door probleemeigenaren voor deelprojecten te benoemen wel draagvlak weten te creëren. Aandachtspunt is wel dat het creëren van draagvlak zo'n 2 jaar heeft geduurd. Wat betreft effectiviteit kan een dergelijk proces in de aanloop veel tijd vragen. Volgens het onderzoek is de afronding van het project daardoor wel sneller gegaan.

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

3.6 Internationaal

LvDO internationaal beoogt een bijdrage te leveren aan de internationale ESD (Education for Sustainable Development) gemeenschap. Hieronder wordt beschreven welke activiteiten LvDO daartoe onderneemt.

3.6.1 Activiteiten internationalisering

- In Kroatië en Montenegro zijn internationale Government-to-Government projecten van start gegaan met fact-finding missies. Inmiddels zijn deze projecten uitgevoerd. In Montenegro wordt gewerkt aan een vervolg. Voor Georgië wordt een project ontwikkeld over Education for Sustainable Development in het curriculum van primair en secundair onderwijs.
- LvDO draagt bij aan de Expert Group on Competences in ESD for Educators. In deze werkgroep van de UNECE (United Nations Economic Council Europe) worden competenties ontwikkeld die docenten zouden moeten hebben om goed les te kunnen geven in en over duurzaamheid. De competenties zijn begin 2011 vastgesteld door de VN.
- UNESCO heeft twee aanvragen voor UNESCO leerstoelen vanuit Nederland gehonoreerd. LvDO financiert mede deze leerstoelen.
- Nederland wordt internationaal zeer gewaardeerd om zijn Education for Sustainable Development (ESD) programma, zoals onder andere blijkt uit een recent UNESCO report (Mulà and Tilbury, 2011). Daarnaast worden Nederlandse vertegenwoordigers veelvuldig uitgenodigd door andere overheden.
- Voorbereiding en ondersteuning nationaal Platform Rio+20.
- Voorbereiding en uitvoering project 400 jaar handelsrelaties Nederland-Turkije.

4 Resultaten programma NME

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de voorlopige resultaten van de monitoring en evaluatie van het programma NME beschreven. Om deze resultaten in context te kunnen plaatsen wordt in de inleiding de ontwikkeling die het programma NME tussen 2008 en 2011 heeft doorgemaakt beschreven. Daarna volgen de resultaten per speerpunt. In paragraaf 5.3 komt het arrangementenmodel aan bod, vanwege de centrale positie die dit ingenomen heeft in de uitvoering van het programma NME. Voor de monitoring en evaluatie zijn vier arrangementen als casestudy bestudeerd. Beschrijvingen van deze arrangementen en de belangrijkste resultaten zijn te vinden in bijlage 3. In de loop van het programma is er steeds meer aandacht uitgegaan naar het versterken van de infrastructuur van NME. In 5.4 wordt beschreven hoe het programma NME hieraan werkt.

Programma NME
De nota Kiezen, leren en meedoen (Ministeries van LNV, OCW en VROM, 2008) stelt een nieuwe aanpak voor om een cultuurverandering in het NME-veld te bewerkstelligen, naar een systeem waarin vraag naar en aanbod van NME bij elkaar komen. Voor de periode 2008 – 2011[4] zijn daartoe vijf speerpunten benoemd. Deze speerpunten zijn:

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

De nota Kiezen, leren en meedoen (Ministeries van LNV, OCW en VROM, 2008) is opgesteld aan de hand van vijf speerpunten. Om de beoogde systeeminnovatie van een cultuur van aanbodgericht werken naar vraaggericht werken te bewerkstelligen is het arrangementenmodel ontwikkeld. Arrangementen zijn projecten die door het programmabureau gefinancierd worden en waaraan verschillende typen partijen meedoen (zie 5.3). Het arrangementenmodel is vanaf 2008 ingevoerd. Medio 2011 heeft het programmabureau een portfolio van circa 74 arrangementen.

De introductie van het arrangementenmodel als instrument heeft geleid tot een kanteling van de organisatiestructuur ten opzichte van de vijf geformuleerde speerpunten. Deze kanteling heeft plaatsgevonden in het opstellen van het uitvoeringskader. Hierin is een aanpak gehanteerd die is georganiseerd op arrangementenaanpak, kennisinfrastructuur en professionalisering. Deze aanpak is overgenomen in de achtereenvolgende jaarplannen.

[4] Inmiddels is 2012 toegevoegd als overgangsjaar.

De uitvoeringsstructuur van het programma NME is gebaseerd op drie activiteitenclusters:

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

Tabel 5.1: Budget per activiteitencluster (Programmabureau NME, 2009)

Activiteitenclusters NME	**Uren** (in Euro)	**Middelen** (in Euro)	**Totaal** (in Euro)
NME arrangementen en pilots	1.261.486	14.735.000	15.996.486
Kwaliteitsborging + professionalisering	125.020	2.270.000	2.395.020
Programmamanagement en secretariaat	828.628	279.500	1.108.128
Totaal	2.215.134	17.285.500	19.499.634

Het uitgangspunt van het uitvoeringskader en de jaarplannen is dat via arrangementen en aanvullende generieke activiteiten aan de speerpunten wordt gewerkt. Speerpunten als Meer vraagsturing en Bestuurlijke samenwerking staan duidelijk centraal in de arrangementenaanpak. Andere speerpunten staan minder sterk centraal in de arrangementen of zijn voornamelijk via generieke activiteiten ingevuld, zoals het speerpunt Jeugd en jongeren. Het programma streeft naar meer effectiviteit, bundeling van krachten en versterking infrastructuur, en nadrukkelijk niet naar het ontwikkelen van nieuwe materialen of producten.

In hoofdstuk 6 wordt nader ingegaan op de ontwikkeling van het Programma NME, zowel historisch gezien als kijkend naar de ontwikkeling van de organisatiestructuur binnen het Programma NME 2008 – 2011.

4.2 Speerpunten

De resultaten van de monitoring en evaluatie van het programma NME worden hier besproken aan de hand van speerpunten zoals die in de Nota NME zijn opgesteld. Per speerpunt wordt beschreven op welke wijze er middels algemene activiteiten aan gewerkt is en op welke wijze er in de arrangementen invulling aan is gegeven.

4.2.1 Speerpunt Houvast voor de agenda: een gezamenlijke agenda

Algemene activiteiten
Het zwaartepunt van de activiteiten voor dit speerpunt lag in 2009, toen de thema's groen, water en energie als richtinggevend zijn gekozen voor de activiteiten en

daarmee ook voor de arrangementen. Later is daar het thema innovatief bijgekomen. Dit thema is ingesteld om NME-arrangementen te kunnen faciliteren waarin niet zozeer een NME-thema (water, groen en energie) centraal staat, maar die natuur, milieu en duurzaamheid gebruiken als insteek voor onderwijsvernieuwing. De thema's zijn vervolgens met de Regiegroep vastgesteld en naar het NME-veld gecommuniceerd. In latere jaren lopen de speerpunten Gezamenlijke agenda en Bestuurlijke samenwerking door elkaar heen.

Arrangementen
Het speerpunt Gezamenlijke agenda komt niet expliciet binnen de arrangementen aan de orde. Wel laat de portfolio aan gehonoreerde arrangementen zien dat de thema's (groen, water, energie en innovatie) inderdaad richtinggevend zijn geweest. Binnen de arrangementen staan onderwerpen centraal die gericht zijn op deze thema's.

4.2.2 Speerpunt Denken en doen: educatie door beleven en praktijkervaringen

Algemene activiteiten
Er hebben geen generieke activiteiten plaatsgevonden die specifiek op het speerpunt Denken en Doen gericht waren. Het speerpunt is volledig via de arrangementen ingevuld.

Arrangementen
In de criteria waarop arrangementsaanvragen worden beoordeeld, wordt het speerpunt Denken en Doen minder uitgebreid genoemd en behandeld dan de speerpunten Meer Vraagsturing en Bestuurlijke samenwerking. De aard van het speerpunt Denken en Doen is in dat opzicht ook anders dan dat van deze twee speerpunten. Met betrekking tot vraagsturing en bestuurlijke samenwerking wordt duidelijk een cultuurverandering binnen de NME-sector beoogd. Denken en Doen (koppeling met gedrag, educatie door beleving, meedoen en invloed uitoefenen) wordt als een basisvoorwaarde voor goede NME beschouwd. In dit opzicht is het speerpunt Denken en Doen cruciaal in de arrangementen en ook als criterium opgenomen in de beoordeling van de educatie-component van het projectplan, maar is er veel minder sterk op gestuurd. Het is hierdoor moeilijk om te beoordelen of er door het programma NME een omslag gaande is naar een NME-aanbod dat meer gericht is op concrete handelingsperspectieven zoals beschreven in de nota. Het bereiken van deze omslag heeft niet centraal gestaan in de uitvoering van het programma.

4.2.3 Speerpunt Focus op kinderen en jongeren: Generatie NU

Algemene activiteiten
In de nota gaat de aandacht bij het speerpunt Jeugd en jongeren zowel uit naar het onderwijs als naar buitenschoolse activiteiten. Er is een beperkt aantal activiteiten uitgevoerd dat specifiek op dit speerpunt gericht is. De nadruk lag hierbij op de doelgroep Generatie NU (12-18 jarigen).

Het programmabureau heeft in de periode 2008 – 2011 een aantal projecten uitgezet op het gebied van ICT en media om toegang te krijgen tot de voor NME moeilijk bereikbare groep van 12-18 jarigen. Doel daarvan was om middels een

aantal pilots de mogelijkheden van nieuwe media te laten zien aan partijen in het veld. Er is hierbij vooral ingezet op een activerende aanpak. Daarnaast is gewerkt op het grensvlak van 'Wat is leuk?' en 'Wat is leerzaam?'. Deze aanpak wijkt dus af van het principe dat er vanuit het programmabureau niet gestimuleerd wordt om nieuwe producten te maken.

- In opdracht van het programmabureau hebben Young Works en Motivaction onderzoek gedaan naar ideeën en gedrag van jongeren ten opzichte van duurzaamheid. Dit heeft geresulteerd in de publicatie YoungMentality (Motivaction en Youngworks, 2010) en een expertmeeting in 2011.
- Zo'n 40 medewerkers van NME-centra en NME-organisaties namen deel aan de driedaagse training Jongeren en NME.
- Er is in samenwerking met De Waag Society een sensorlab georganiseerd. In dit sensorlab onderzochten jongeren met behulp van sensortechnologie de kwaliteit van de omgeving.
- Codename Future werkte in opdracht van het programmabureau in een pilot aan de toepassing van ICT binnen NME door NME in te bouwen in een bestaand computerspel (De Sims). Deze pilot is ten behoeve van deze evaluatie bestudeerd. In tekstkader 5.1 worden verschillende lessen uit de pilot gepresenteerd. Een beschrijving van de pilot is te vinden in bijlage 3.
- Een pilot waarin een dropping werd gecombineerd met een mobiele telefoonapplicatie om natuurinformatie te krijgen is niet gelukt.
- In opdracht van het programmabureau vindt er een verkenning plaats naar het spelen met realiteiten (onder andere augmented reality) en kansen voor NME en duurzaamheid hierin, in samenwerking met Brabantse NME-organisaties.
- Op 2 februari zijn activiteiten met betrekking tot de doelgroep Generatie NU afgerond met een bijeenkomst over media en technologie in duurzaamheidseductie. Hier is ingegaan op de resultaten van de pilot De Sims en het sensorlab. Er zijn verschillende technieken gepresenteerd en er heeft een discussie over de meerwaarde van ICT-toepassingen plaatsgevonden.
- Om continuïteit te geven aan het thema vernieuwingen, media en ICT binnen NME wordt een netwerk voor NME-professionals gestart. Het IVN wordt trekker van dit netwerk en voert in 2012 in opdracht van het programmabureau een verkenning uit hoe dit netwerk zonder subsidie in te bedden is.
- In 2012 zullen geen nieuwe activiteiten voor het speerpunt Jeugd en jongeren plaatsvinden.

Aangezien deze activiteiten pilots betreffen, is het lastig om de effecten te bepalen. Het gaat in dit geval meer om de geleerde lessen en het verzamelen van ervaringen om deze aanpak te kunnen legitimeren. De pilot met de Sims (zie tekstkader 5.1) laat zien dat het mogelijk is om via het concept van serious gaming een onderwerp als duurzaamheid op een vernieuwende manier de klas in te brengen. Het is echter op dit moment nog niet te zeggen of er verankering plaats zal vinden en het spel breed gebruikt zal gaan worden. Hierover vindt overleg plaats met Electronic Arts Nederland. Daarnaast wordt het spel nog verder getest.

Tekstkader 5.1: Casus De Sims

Lessen uit de pilot De Sims (casus)

- De leermethoden van de grote uitgevers dekken alle domeinen af, in principe ook die van NME. De uitdaging van de pilot was om NME via ICT een plaats te geven, zonder uitbreiding van de leerdoelen, maar als vervanging van een deel van de klassieke methoden.
- Met name leerkrachten zijn vaak nog huiverig voor ICT in de klas, waardoor de ontwikkeling langzaam gaat. Het trainen van de leerkrachten is daarom een belangrijk onderdeel dat bij de methode moet worden aangeboden.
- Als dit concept aanslaat bij de doelgroep (de leerlingen) moet het ook nog aanslaan bij de beslissers (schoolbestuur).
- ICT is vaak duur, daarom zijn slimme combinaties nodig. De Sims is een voorbeeld waar niet gekozen is voor het investeren in de ontwikkeling van een serious game, maar voor het aanhaken op een bestaand spel dat populair is bij de doelgroep, en hier een 'schil' omheen te bouwen.
- Er is veel geleerd wat betreft inhoudelijke aanpak, maar ook op technisch vlak.
- Op dit moment vindt een tweede fase van testen plaats, waarbij het spel op een USB-stick is gezet. De verwachting is dat het hierdoor aantrekkelijker en beter te gebruiken zal worden door docenten.
- Codename Future zal de duurzaamheidsvariant van De Sims opnemen in haar aanbod.
- De ambitie is om het spel uiteindelijk commercieel in de markt te zetten. Op dit moment wordt er verder gepraat met Electronic Arts over het toevoegen van duurzaamheid aan De Sims. De Nederlandse afdeling is enthousiast
- Zie bijlage 3 voor meer informatie over deze casus.

Arrangementen

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

4.2.4 Speerpunt Meer vraaggestuurd, minder aanbodgericht: gemeenten en scholen centraal

Algemene activiteiten

Vanaf 2009 is er in kaart gebracht welke vragen en kansen er liggen bij vragende partijen. Dit is gedaan via:

- Verkenning naar Bestuurlijke Vraag NME door Bureau KLB (Van Damme et al., 2008);
- Onderzoek door DHV naar kansen voor NME voor waterbeheerders (Smits et al., 2010);
- Onderzoek door Ecokids naar de do's en don'ts voor gemeenten in de uitvoering van NME-beleid;
- In opdracht van het programmabureau inventariseerde Gemeenten voor Duurzame Ontwikkeling (GDO) bij welke gemeenten de thema's groen, energie en water in het beleid zitten;

- Ontwikkeling van de Natuur-, Milieu- en Duurzaamheidsscan (NMD scan) voor het Voortgezet Onderwijs (http://duurzaamheidscan.codenamefuture.nl).
- Er werd een NME-scan uitgevoerd voor de provincie Overijssel
- Voor de provincie Utrecht werd een trendwatch-rapport op gebied van NME opgesteld: Kies bewust en samen sterk (Novioconsult, 2011).

Er zijn diverse activiteiten ontplooid om de vraag naar NME voor verschillende doelgroepen in kaart te brengen. Er zijn minder expliciete activiteiten ontplooid voor het daadwerkelijk stimuleren van vraagarticulatie, bijvoorbeeld bij eindgebruikers en bestuurders. De scan die Codename Future ontwikkelde, kan wel door scholen gebruikt worden om hun eigen NME-ambities in beeld te brengen. Het is echter de vraag hoeveel scholen deze scan daadwerkelijk zullen gaan gebruiken. Meer informatie over deze scan is te vinden onder Infrastructuur (zie 5.4).

Arrangementen
De bijdrage die via de arrangementen aan het speerpunt Meer Vraagsturing is geleverd komt aan bod in 5.3.

4.2.5 Speerpunt Bestuurlijke samenwerking voor een effectieve aanpak

Algemene activiteiten
Het arrangementenmodel vraagt om bestuurlijk commitment op lokaal en/of regionaal niveau, zowel in woord als in de vorm van cofinanciering. Door middel van interbestuurlijke samenwerking kunnen lokale arrangementen bovenlokaal worden opgeschaald en kan men werken aan een landelijk dekkende infrastructuur.

Om NME structureel te versterken streeft het programma NME ernaar bestuurlijke netwerken met elkaar te verbinden en in relatie te brengen met uitvoerende partijen. De belangrijkste manieren waarop het programma aan deze bestuurlijke infrastructuur en bestuurlijk commitment werkt zijn middels Proef NME, de Maatwerkstrategie en het Interbestuurlijk Platform NME. Deze activiteiten worden hier beschreven onder het speerpunt Bestuurlijke samenwerking maar horen gezien de uitvoering van het programma ook thuis onder versterking van de Infrastructuur (zie 5.4).

Proef NME
Het programmabureau streeft naar een structureel NME-aanbod met een landelijke dekking. NovioConsult heeft in 2009 in opdracht van het programmabureau in kaart gebracht welke gemeenten een structureel contract hebben met een lokale of regionale NME-voorziening (zoals een NME-centrum, een natuurmuseum of een bezoekerscentrum) én op welke thema's (groen, water, energie) en voor welke doelgroepen (primair onderwijs, voortgezet onderwijs, burgers) zij een NME-aanbod bieden. Uit de inventarisatie bleek dat bij 27% van de gemeenten geen sprake is van een structureel contract met een lokale NME-voorziening. Deze gemeenten worden aangeduid als 'witte vlekken'. Bij 55% van de gemeenten is er wel sprake van een dergelijk contract maar is dit slechts zeer beperkt ingevuld (Blanken et al., 2009).

De resultaten van dit onderzoek vormden de aanleiding voor het project Proef NME! Hiermee beoogt het programmabureau scholen, burgers en gemeenten te

stimuleren om vanuit een positieve ervaring meer aan NME te gaan doen. Proef NME! biedt gemeenten zonder structureel NME-aanbod de kans om kennis te maken met NME als beleidsinstrument door eenmalig een NME-activiteit in te zetten. Voorwaarde is dat lokale overheden aangehaakt zijn om zelf te ervaren wat NME kan betekenen. Dit project wordt uitgevoerd door IVN. Medio 2011 participeren 20 gemeenten in deze 'kennismakingsactie' met extern NME-aanbod. Dit project sluit aan bij de strategie van het programma NME om geen nieuwe fysieke voorzieningen te realiseren, maar om door bestuurlijk commitment aan te haken bij bestaande fysieke voorzieningen.

Maatwerkstrategie
Na consultatie van betrokken partijen is in 2009 is de notitie 'Streefbeeld bestuurlijke samenwerking in 2012' opgesteld. Deze notitie beschrijft de rollen van gemeenten, waterschappen, provincies, het Rijk en uitvoerende organisaties. De ambitie is om provincies te faciliteren op het gebied van bestuurlijke samenwerking. Per provincie verschilt de situatie en organisatie van NME sterk. De Maatwerkstrategie moet ervoor zorgen dat betrokken overheden samen met uitvoerende organisaties goede werkafspraken maken, dat overal in Nederland NME wordt aangeboden en dat bestuurders NME inzetten als beleidsinstrument. Via de Maatwerkstrategie worden de provincies met verschillende instrumenten ondersteund zodat voor elke provincie passende oplossingen mogelijk zijn. Het programma NME heeft aan zowel de provincies als een afvaardiging van de gemeenten (via GDO) elk 0,2 fte[5] ter beschikking gesteld om het proces van samenwerking en afstemming tussen NME-partijen in de provincie te faciliteren. De Maatwerkstrategie is op grote schaal uitgevoerd en loopt nog steeds. In veel van de provincies die er gebruik van maken ontstaan programmagroepen waarin relevante partijen met elkaar praten over hoe ze in de toekomst verder moeten met NME en hoe ze dit kunnen organiseren, gekoppeld aan de inhoudelijke verandering. Het ontstaan van programmagroepen is gekoppeld aan bestuurlijk commitment. Programmagroepen zijn al in Utrecht, Noord-Holland, Overijssel en Flevoland ontstaan. Eind 2011 is gestart met het op elkaar afstemmen van de maatwerkstrategieën en Provinciaal Ambitie Statements (PAS). In deze ambitiestatements is bestuurlijk commitment heel duidelijk terug te zien. In 2012 zal de inhoud van de Provinciaal Ambitie Statements meer gericht zijn op de samenwerking met NME.

Interbestuurlijk Platform NME
Het Interbestuurlijk Platform NME is opgericht om in de provincies lokale partijen en bestuurlijke provinciale partijen bij elkaar te brengen en van elkaar te laten leren. Het platform bestaat uit provinciale NME-ambtenaren en provinciale GDO-vertegenwoordigers. Zij coördineren ook de maatwerkstrategie binnen de provincie. Marijke Vos is geïnstalleerd als voorzitter van het interbestuurlijk platform NME. In 2012 zullen het Interbestuurlijk Platform NME en het Interprovinciaal LvDO-Overleg deels in elkaar schuiven.

Overige activiteiten bestuurlijke samenwerking
Door het programmabureau is nog een aantal acties in gang gezet ten behoeve van dit speerpunt:

[5] Medio 2011 werd hiervan gebruik gemaakt door de provincies Drenthe, Flevoland, Groningen, Noord-Holland, Overijssel, Utrecht, Zeeland en Zuid-Holland (Zoetermeer).

- Samenwerkingsovereenkomst met GDO;
- Op korte termijn zal een samenwerkingsovereenkomst met Platform NME afgesloten worden;
- Het programmabureau is actief betrokken geweest bij het Klimaatakkoord (Unie van Waterschappen, 2010) tussen Rijk en waterschappen om het thema educatie in lijn te brengen met het programma NME.
- Inmiddels is er een traject ingezet om de positionering en naamgeving van een nieuw programma vorm te geven.

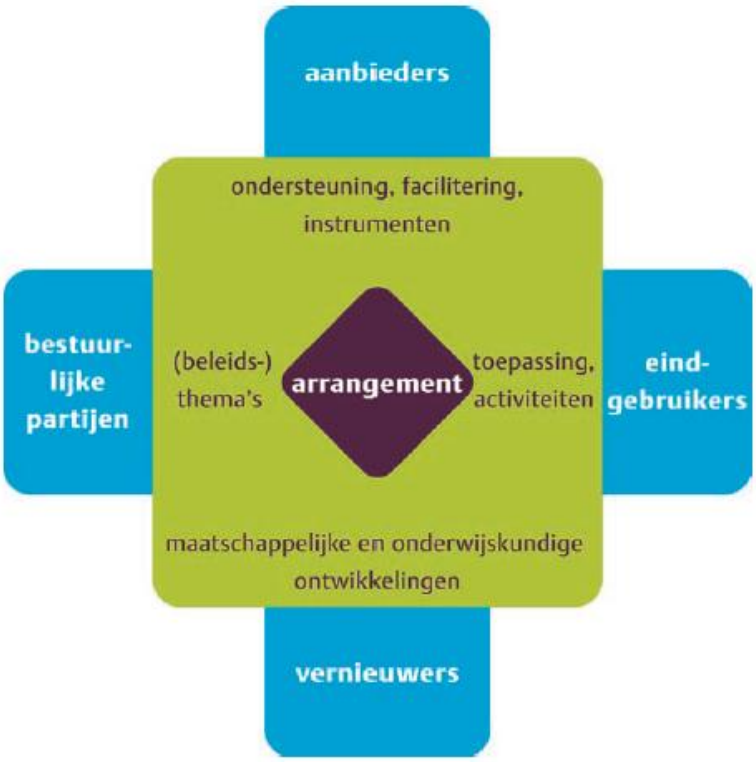
Arrangementen
Er is inmiddels een redelijk aantal bovenlokale arrangementen waar verschillende gemeenten in samenwerken. Voorbeelden hiervan zijn het Opeduca-project, Stroom, Brabantse parels van biodiversiteit, WET! (Water Energie Twente), NME, Speelnatuur en Beleid verweven in Natuurweb Noord-Holland en NME en onderwijsvernieuwing in de Buitenwijsgebieden. In 5.3 wordt verder ingegaan op de bijdrage van de arrangementen aan het speerpunt Bestuurlijke samenwerking.

4.3 Arrangementenmodel

4.3.1 Inleiding
Het arrangementenmodel is ontwikkeld om vraag naar en aanbod van NME bij elkaar te brengen. In een arrangement werken verschillende soorten partijen samen:

- Aanbieders;
- Eindgebruikers;
- Bestuurlijke partijen;
- Vernieuwers.

De rollen die deze partijen hebben, zijn weergegeven in figuur 5.1.



Figuur 5.1: Het arrangementenmodel (Kuypers et al., 2010)

De arrangementen zijn in drie fasen tot stand gekomen:
0 Idee-fase;
1 Definitiefase;
2 Uitvoeringsfase.

Partijen die gezamenlijk een NME-arrangement wilden uitvoeren, konden zowel voor de definitiefase als voor de uitvoeringsfase financiële ondersteuning krijgen van het programmabureau. Begin 2011 was het arrangementenbudget uitgeput en konden er geen nieuwe arrangementen gestart worden. In het proces van idee naar definitie naar uitvoering zijn de arrangementen begeleid door het programmabureau. Hierbij werd gestuurd op belangrijke aandachtspunten zoals vernieuwende samenwerking, draagvlak, vraagsturing en bestuurlijk commitment. Voor elk van de thema's is een adviseur benoemd om arrangementen onder dit thema te faciliteren.

4.3.2 Portfolio-analyse arrangementen

Na de aanvankelijk strubbelingen zijn er inmiddels circa 74 arrangementen van start gegaan(zie tabel 5.2). De precieze financiële gegevens over 2011 zijn nog niet beschikbaar. Wat wel opvalt is dat in de budgettering een aantal kostenposten onder arrangementen wordt opgevoerd die strikt genomen geen arrangement zijn (bijvoorbeeld de kosten voor themamanagers). Het daadwerkelijke percentage dat aan arrangementen is besteed, ligt daarom waarschijnlijk ook lager. In het eerste jaar van het programma (2008) zijn er geen arrangementen afgesloten. In het tweede jaar (2009) liepen er vier arrangementen en een aantal pre-arrangementen. In 2010 gingen de arrangementen pas echt van start en liepen er circa 25

arrangementen. De overige arrangementen worden in 2011 en 2012 uitgevoerd. De trage start van de arrangementen lag deels in de onbekendheid van het veld met het instrument en deels in de nieuwe financiële regeling voor de arrangementen.

De arrangementen zijn oorspronkelijk ingestoken als een opdrachtenprogramma, maar later bleek dat het (deels) om incidentele subsidies moest gaan. Er bleek nieuwe regelgeving nodig te zijn ten aanzien van de financiering van mede-overheden. Deze ging nu lopen via de Regeling Verzameluitkering. Uit de jaarrapportage (Bruggen, 2011):
'Oplossingen kwamen traag van de grond, waardoor de slagvaardigheid van het NME-programma in het gedrang is gekomen. Dit heeft geleid tot frustratie intern, imagoschade bij onze maatschappelijke partners en een later op gang komend programmaresultaat.'

Tabel 5.2 Aantallen specifieke arrangementen naar thema.

Tranche	**Groen**	**Energie**	**Water**	**Innovatie**
1e tranche (2009-2011)	26	18	9	6
2e tranche (2011-2012)	9	4	2	0
Totaal arrangementen	**35**	**22**	**11**	**6**

In de portfolio aan arrangementen valt onder andere op dat veelal gemeenten als penvoerder optreden en in een aantal gevallen ook adviesbureaus en maatschappelijke organisaties die het onderwijs als doelgroep hebben. Een korte blik op de inhoud van de betreffende arrangementen leert dat in het geval van gemeenten vooral de stroomlijning en coördinatie van de gemeentelijke vraag naar NME te zien is. In het geval van de adviesbureaus en maatschappelijke organisaties zie je vooral de koppeling van NME aan onderwijsvernieuwing in het arrangement. Aanvankelijke problemen met de financieringsconstructies hebben de arrangementen in de beginperiode dwarsgezeten. Zo heeft Fonds 1818 – zelf verstrekker van subsidies – bij het arrangement Groene verkeersveilige schoolpleinen Leiden de aanvraag gedaan omdat het toen nog niet mogelijk was dat een gemeente de aanvraag voor een arrangement deed. Deze constructie paste eigenlijk niet bij de samenwerking in het arrangement waarbij gemeente Leiden coördinator is.

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

bestuurder op schrift gevraagd, maar dat betekent niet altijd commitment in woord en daad.

Tabel 5.3: Gerealiseerde kosten arrangementen naar thema

Thema	**Realisatie in miljoen Euro** (1e tranche tot medio 2011)[6]
Groen	3.4
Energie	2.0
Water	1.3
Innovatie	2.1
Generieke activiteiten	3.2
Totaal kosten arrangementen	12.0
Totaal budget arrangementen (2008-2012)	14.7

Uit de portfolio blijkt dat er een significante hoeveelheid cofinanciering is gerealiseerd: Eind 2010[7] liepen er 32 arrangementen met een totale omvang van 3,85 miljoen Euro en was nagenoeg eenzelfde bedrag aan cofinanciering van lokale overheden, onderwijsorganisaties en bedrijfsleven opgebracht. Men mag veronderstellen dat cofinanciering door externe partijen vooral wordt opgebracht wanneer een arrangement aansluit bij de vraag van zo'n externe partij.

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

4.3.3 Casestudies arrangementen

Ten behoeve van monitoring en evaluatie van het programma worden vier arrangementen als casestudy bestudeerd (zie tabel 5.4). Hieruit komt een aantal observaties over het werken in arrangementen naar voren. Deze observaties worden in deze subparagraaf gepresenteerd. In bijlage 3 is van elke casestudy een beschrijving te vinden. Hierin worden ook de belangrijkste resultaten van deze arrangementen en verwachtingen met betrekking tot continuïteit en verankering beschreven.

[6] Definitieve financiele gegevens over 2011 waren op moment van rapportage nog niet beschikbaar.
[7] Definitieve financiële gegevens over 2011 waren op moment van rapportage nog niet beschikbaar. Voor de hoogte van de cofinanciering is daarom naar het jaar 2010 gekeken.

Tabel 5.4: Casestudies arrangementen

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

Analyse van de arrangementen
Het onderscheid tussen bestuurders, eindgebruikers, aanbieders en vernieuwers heeft betrokkenen bij het ontwikkelen van het projectvoorstel gestimuleerd om breder naar partners te kijken en alle assen af te dekken, en dus om alle typen partners aan boord te hebben. Verschillende trekkers van arrangementen geven aan dat het arrangementenmodel hen de kans heeft gegeven bepaalde zaken, waar ze normaal minder aan toe komen, nu eens goed op te pakken, bijvoorbeeld bestuurlijke samenwerking en de samenwerking met andere – minder voor de hand liggende – partijen. Bij het arrangement Brabantse parels van biodiversiteit zijn in het begin mensen van een heel diverse pluimage uitgenodigd. In de ogen van de projectleider is hierdoor een heel goed team ontstaan.

De arrangementen verschillen van elkaar in de manier waarop partners samenwerken:

- Bij het arrangement Brabantse parels van biodiversiteit hebben partijen met elkaar aan tafel gezeten om samen tot een aanvraag en plan van aanpak te komen.
- Bij WET! is er een kerngroep – bestaande uit drie gemeenten en een waterschap – die het plan van aanpak heeft opgesteld. Behoeften en mogelijkheden tot samenwerking zijn geïnventariseerd in één op één gesprekken tussen de coördinator van het arrangement en de overige partijen. Partijen van de vier assen hebben hier niet met elkaar aan tafel gezeten.
- Hetzelfde is te zien bij het Rotterdamse arrangement Educatie voor duurzame buitenruimte en gebiedsontwikkeling. Gemeentewerken Rotterdam is hier de trekker en schrijft het plan van aanpak, op basis van gesprekken met en inventarisatie onder andere partijen.
- In het arrangement Groene verkeersveilige schoolpleinen Leiden is Fonds 1818 penvoerder, en wordt het arrangement door gemeente Leiden gecoördineerd. Dit wordt door Fonds 1818 als een onhandige constructie ervaren.
- Ook zijn er regelmatig organisaties wel als partij opgevoerd, maar hebben zij geen inhoudelijke bijdrage gehad.

In alle cases zijn partijen betrokken die als ‘niet-traditionele’ NME-partijen beschouwd kunnen worden: partijen die voor de lokale NME-sector geen vanzelfsprekende samenwerkingspartner zijn. Het Rotterdamse arrangement Straat van de toekomst wordt getrokken door een partij die zelf een niet-traditionele NME

partij is: Gemeentewerken Rotterdam, team duurzaamheid en innovatie. Op dit moment is het nog te vroeg om te zeggen hoe dit de dynamiek van het proces en het resultaat zal beïnvloeden.

Om de meerwaarde van de gedegen en uitvoerige samenwerking binnen een arrangement vast te houden, is het belangrijk steeds voldoende aandacht aan deze samenwerking en aan communicatie tussen de partijen onderling te blijven besteden. Waar de samenwerking verwatert en partijen meer individueel aan de slag gaan, wordt de samenwerking soms als onnodig omslachtig ervaren. Door verschillende partijen in één arrangement wordt regelmatig heel verschillend tegen de samenwerking aangekeken.

Geïnterviewde betrokkenen bij de arrangementen zien de noodzaak van een cultuuromslag naar vraaggericht werken, vooral degenen die binnen de NME-sector werken. Hoe deze nieuwe manier van werken opgepakt wordt, verschilt per organisatie. Het arrangement Brabantse parels van biodiversiteit heeft het IVN gestimuleerd een makelaarsrol op te pakken en zich te ontwikkelen in deze rol. Niet alle organisaties kunnen mee in de dynamiek die het programmabureau beoogt, en in de nieuwe manier van samenwerking die middels het arrangementenmodel wordt gestimuleerd.
NME-centra die dicht tegen gemeentelijk beleid aan zitten en goede contacten hebben met hun eigen bestuurder kunnen dit makkelijker oppakken. Zij zien de noodzaak van deze manier van werken. Tegelijk zijn traditionele NME-partijen die meer vanuit de aanbiedende hoek werken, afgehaakt. Zo kunnen bijvoorbeeld in Limburg bij de daar onderzochte arrangementen de traditionele NME-organisaties niet mee in de dynamiek van het arrangementmodel. In de ogen van de geïnterviewden voelen zij zich bedreigd door de nieuwe rollen en verantwoordelijkheden die deze manier van samenwerken met zich meebrengt. Het arrangement Brabantse parels van biodiversiteit heeft volgens de projectleider het meeste impact waar maximaal is aangesloten op de eindgebruiker en de eindgebruiker de verantwoordelijkheid draagt. Waar meer aanbieders aan tafel zitten, is het zoeken naar de vraag van de eindgebruiker. Het afhaken van traditionele NME-partijen die uitsluitend vanuit de aanbiedende hoek werken kan als een succes van het programma beschouwd worden.

De manier van samenwerken zoals die in de arrangementen plaatsvindt, is relatief nieuw voor de meeste NME-organisaties. Het programma NME geeft de mogelijkheid om deze samenwerking te faciliteren. Binnen organisaties zie je op individueel niveau mensen hun competenties op gebied van vraaggestuurd werken ontwikkelen. Dit zal regelmatig ook uitstralen naar de organisatie. Daarnaast komt uit de interviews het verschil naar voren tussen organisaties bij wie het vraaggestuurd werken goed aansluit en organisaties voor wie het eigenlijk een stap te ver vooruit is. De organisaties bij wie het vraaggericht werken goed aansluit zitten vaak dicht tegen gemeentelijk beleid aan. Verschillende van deze organisaties waren eigenlijk ook al klaar voor vraaggericht werken. De organisaties die meer moeite hebben deze manier van werken op te pakken worden in interviews regelmatig als ‘traditionele’ NME-organisaties betiteld. Daarnaast is het op dit moment moeilijk te zeggen in hoeverre organisaties zich een vraaggestuurde manier van werken eigen hebben gemaakt en eigen zullen maken, wanneer ze geen financiële ondersteuning meer krijgen in dit proces. Dit is bijvoorbeeld te zien

in Brabant waar vanuit het arrangement nieuwe coalitie is ontstaan. Voor deze coalitie is de financiering voor de uitvoering rond, maar is het nog zoeken naar financiering voor de rol van ‘arrangeur’: iemand die de rol van makelaar, procesbegeleider en coördinator vervult. Het belang van deze rol wordt duidelijk herkend in de verschillende arrangementen.

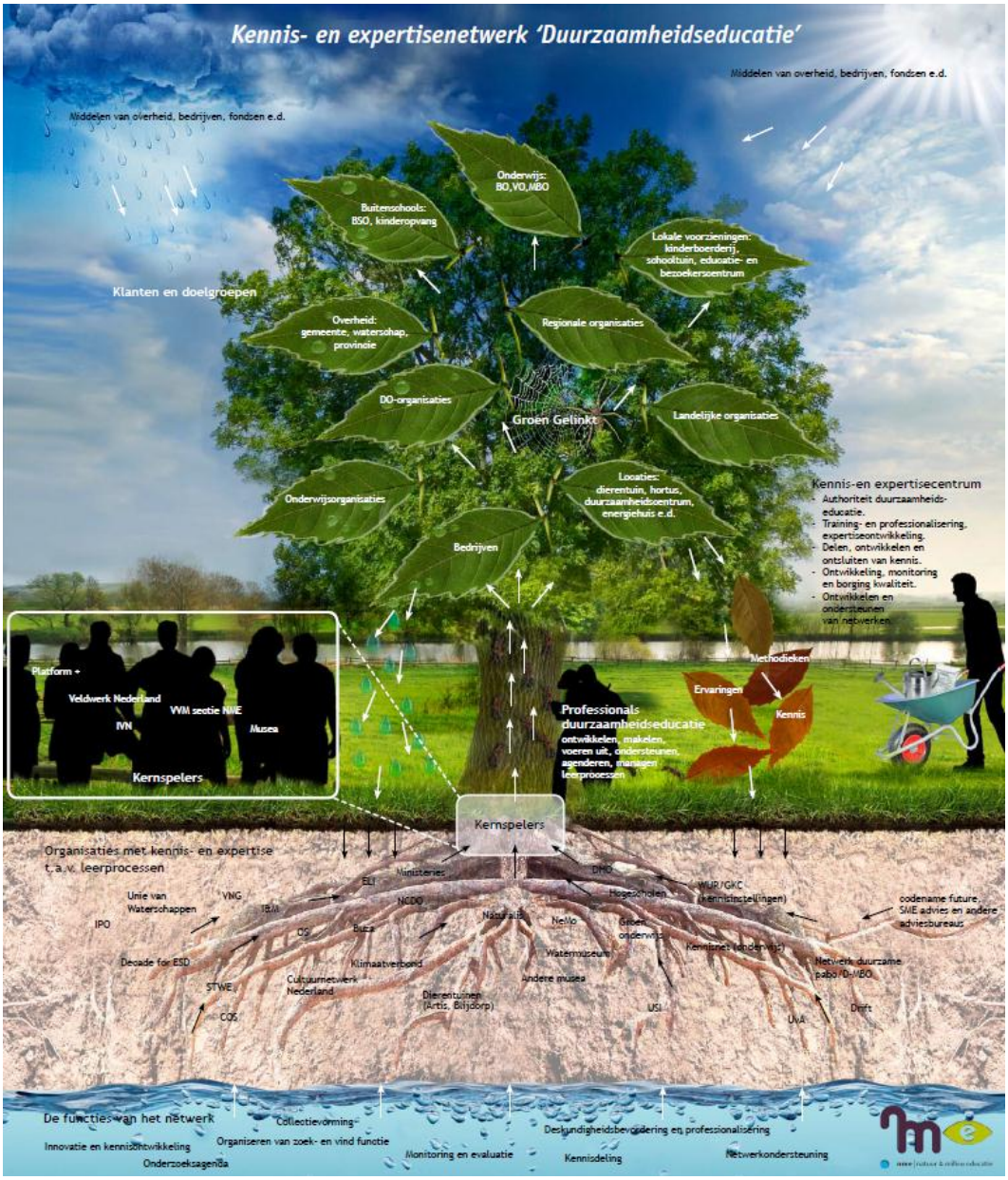
Het werken in arrangementen vraagt om bepaalde competenties. Geïnterviewden benoemen als de belangrijkste competenties: luisteren, creativiteit, kunnen verbinden en bestuurlijk lef. Vraaggericht werken hangt daardoor nauw samen met professionalisering. Eén van de trainers van de cursus Leren Arrangeren ziet deze training bijna als een cursus vraaggericht werken (zie ook Professionalisering, 5.4.2). Hij ziet in het NME-veld mensen met een enorme gedrevenheid en enthousiasme om anderen iets aan te bieden. Tijdens de cursus leren ze dit patroon bij zichzelf herkennen, en oefenen ze om mensen echt uit te nodigen en tot een gesprek te komen.

4.4 Infrastructuur

In de periode 2008 – 2011 is infrastructuur steeds meer centraal komen te staan binnen het programma NME. Een goede infrastructuur is noodzakelijk om NME structureel op de agenda te houden en NME te verankeren in de samenleving. Om de infrastructuur van NME toekomstbestendig te maken richt het programma zich voornamelijk op de versterking van de volgende vormen van infrastructuur:

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

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

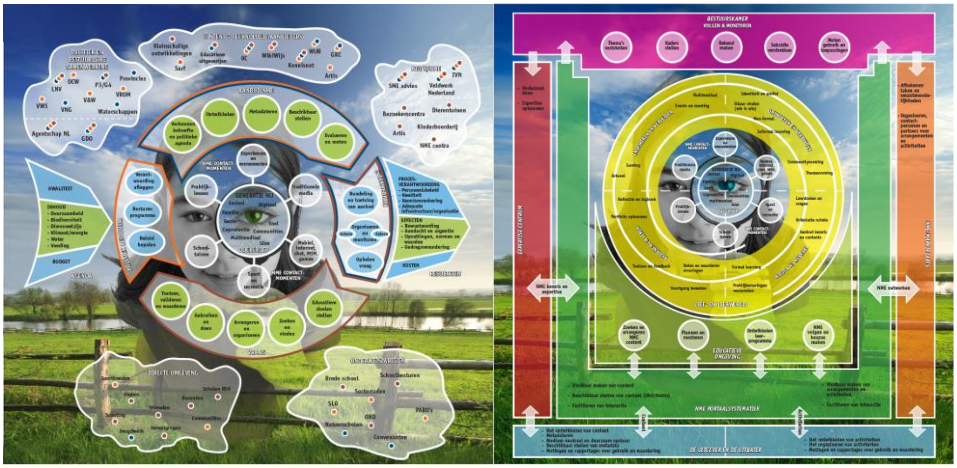


Figuur 5.2: Visieplaat Kennis- en expertisecentrum Duurzaamheidseducatie

4.4.1 Kennis

De ambitie met betrekking tot de kennisinfrastructuur is om tot een betere kenniscirculatie te komen. Tijdens de vorige programmaperiode van LvDO heeft het programmabureau een themasite op kennisnet ontwikkeld: duurzaamheid.kennisnet.nl. Het programma NME wil hierop aansluiten en is daarom gestart met het metadateren van bestaand lesmateriaal (onder andere op het gebied van watereducatie, klimaateducatie en energie-educatie), om al voor te sorteren op een verbeterde kenniscirculatie. In de aanloop van het proces naar verbeterde kenniscirculatie zijn vervolgens eerst twee visieplaten gemaakt: één van het werkveld en één van de kennisinfrastructuur die hierbij hoort (GroenGelinkt,

2010). De uitvoering van het toewerken naar deze infrastructuur wordt ingevuld door het project GroenGelinkt.



Figuur 5.3: Visieplaat 1 Het werkveld Leren over natuur, milieu en duurzaamheid, gericht op jeugd & jongeren

Figuur 5.4: Visieplaat 2: Naar een slimme portaalsystematiek voor Leren over natuur, milieu en duurzaamheid (GroenGelinkt, 2010)

GroenGelinkt

Het project GroenGelinkt is gebaseerd op een samenwerkingsovereenkomst (afgesloten in 2011) tussen het Ontwikkelcentrum, de Groene Kennis Coöperatie (GKC), Stichting Kennisnet en het programma NME. GroenGelinkt is een digitale infrastructuur, met als doel om educatieve materialen, activiteiten, locaties en organisaties op het gebied van natuur- en milieueducatie breed toegankelijk en goed vindbaar te maken. Dit gebeurt via www.wikiwijs.nl. Het metadateren van bestaand lesmateriaal is daarbij cruciaal. Hierbij wordt het leermateriaal voorzien van een begeleidend label waarin de kenmerken van de inhoud van het materiaal vastgelegd zijn, waardoor het materiaal beter vindbaar wordt.

GroenGelinkt bestaat uit een aantal ‘plateaus’ (fases). In de volgende tabel zijn deze kort omschreven. Een uitgebreidere beschrijving van het project GroenGelinkt is te vinden in bijlage 3.

Tabel 5.5: De plateaus van GroenGelinkt

Plateau 0	Definitiefase	2010
Plateau 1	Pilot met het Amsterdams NME centrum (ANMEC)	januari 2011 – juli 2011
Plateau 2	Verstevigen en kwaliteit	juli 2011 – februari 2012
Plateau 3	Vernieuwen (VO als nieuwe doelgroep) en opschalen	2012
Plateau 4	Consolideren	2013

GroenGelinkt bevindt zich nu aan het begin van het derde plateau. Plateau 1 is afgerond met een inspiratiedag op 22 juni 2011, welke door ruim 80 NME-professionals bezocht werd. Op deze dag werd de aftrap gemaakt voor de start van vijf veldgroepen, bestaande uit NME-professionals en medewerkers van GroenGelinkt. Deze groepen hebben in de tweede helft van 2011 aan thema's als ondernemerschap en beheer gewerkt. Organisaties komen uit zichzelf naar het programmabureau toe omdat ze mee willen doen aan GroenGelinkt. Er is ook interesse vanuit grote partijen die zich in de periferie van het NME werkveld bevinden, zoals NCDO (Nederlandse kennis- en adviescentrum voor burgerschap en internationale samenwerking) en Naturalis. Het thema kwaliteit is in het tweede plateau als nieuw element ingebracht in GroenGelinkt, en ook door een veldgroep. De bestaande kwaliteitsmeter van IVN wordt ontwikkeld tot een kwaliteitsmeter nieuwe stijl en zal als keurmerk NME gaan functioneren. Ook is in 2011 gewerkt aan de afstemming met EDSO (systeem waarmee het merendeel van de NME centra digitaal haar aanbod ontsluit). Op 1 februari 2012 is met een tweede inspiratiebijeenkomst plateau 2 afgerond. Plateau 3 en plateau 4 moeten uit nieuw budget gefinancierd worden, vanuit de verlenging van het programma.

Pilot voortgezet onderwijs
Codename future heeft in opdracht van het programmabureau de NMD-scan (Natuur-, Milieu- en Duurzaamheidsscan) ontwikkeld. Dit is een instrument waarmee docenten, vaksecties en directeuren in het voortgezet onderwijs hun school kunnen screenen op ambities ten aanzien van natuur, milieu en duurzaamheid (zie ook speerpunt Vraaggericht werken in paragraaf 5.2.4). Uit de scan volgt een digitaal advies waarin aangegeven wordt welke leermaterialen en activiteiten passend zijn voor de school. Binnen een pilot is met 10 scholen de link gelegd tussen deze scan en GroenGelinkt, en onderzocht hoe scholen zoeken. De scan is vrij te gebruiken door NME-professionals en onderwijsadviseurs. Om zorg te dragen voor gebruik van de scan moet deze nog beter onder de aandacht gebracht worden van scholen.

4.4.2 Professionalisering
Bij de beoogde systeemverandering naar een cultuur van vraaggericht werken is professionalisering essentieel. Professionals moeten zich goed kunnen richten op vragen en wensen van bestuurders en eindgebruikers zoals onderwijs, bewoners en buitenschoolse opvang. Bij de start van het programma is nagedacht wat er nodig was aan trainingen voor professionals, zowel voor professionalisering in het algemeen als specifiek voor het werken in arrangementen. Na een inventarisatie is gekozen om een aantal nieuwe trainingen te laten ontwikkelen. Tabel 5.6 geeft een overzicht van de trainingen die in opdracht van of met steun van het programma NME zijn opgezet.

Tabel 5.6: Trainingen die in opdracht van of met steun van het programma NME zijn opgezet

NME 2.0	Postacademische cursus voor NME-professionals die ingaat op de inhoud van NME: actuele informatie en vertaling van wetenschappelijke kennis naar de praktijk.
Leren Arrangeren	Cursus voor uitvoerende NME-professionals over het samenwerken in arrangementen. Op verzoek van deelnemers zullen ervaringen gebundeld worden.
Arrangeren met bedrijven	Verdiepingsmodule voor uitvoerende NME-professionals, specifiek gericht op de samenwerking met bedrijven.
Strategische ateliers	Training voor managers en beleidsmedewerkers over strategisch oriënteren, communiceren, organiseren en samenwerken.
Jongeren en NME	Training voor uitvoerende NME professionals, met als doel NME beter aan te laten sluiten bij de belevingswereld van jeugd en jongeren.
Biologie Plus Training	Training voor NME professionals die scholen willen trainen om een zogeheten 'Biologie Plus School' te worden. Het programmabureau heeft circa 15 NME professionals verspreid over het hele land in staat gesteld deze cursus te volgen. De training is in samenwerking met NIBI ontwikkeld.

Professionalisering en het werken in arrangementen gaan hand in hand. Professionalisering is een belangrijke voorwaarde voor het succesvol in de praktijk brengen en uitvoeren van het arrangementenmodel. Tevens kan het uitvoeren van arrangementen bijdragen aan professionalisering van de NME-sector. Omdat bij de arrangementen gestreefd wordt naar een maximale bediening van de eindgebruiker levert dit ook een bijdrage aan het speerpunt Meer vraagsturing. De cursussen Leren Arrangeren, Arrangeren met bedrijven en Strategische ateliers zijn om deze reden een belangrijk onderdeel van professionalisering. Deze cursussen worden specifiek voor verschillende doelgroepen aangeboden. De doelstelling van deze cursussen is om NME-professionals te helpen zich het arrangementsdenken eigen te maken en competenties met betrekking tot arrangeren te ontwikkelen. Op deze manier wil men NME beter en steviger onder de aandacht brengen van bestuurders en het onderwijs in het algemeen. Aanvullend op de trainingen rond arrangeren is de handleiding 'Meer bereiken met NME; Leren arrangeren' gepubliceerd. Voor de cursus Leren Arrangeren is de beoogde doelgroep actief benaderd. In 2011 hebben er 43 deelnemers aan de cursus meegedaan, die ongeveer 30 organisaties vertegenwoordigen. Van deze deelnemers hebben er 29 feedback gegeven middels een enquête. De cursus bleek, dankzij de gerichte aanbieding, grotendeels goed aan te sluiten bij de verwachtingen van de deelnemers. De deelnemers hebben aangegeven dat er veel aandacht was voor procesgerichte competenties en het onderkennen van de belangen en doelen van de andere partijen. Er was minder aandacht voor de vakinhoudelijke competenties. De cursus sloot wel duidelijke aan bij de NME-thematiek. Het is bij ons nog niet bekend in hoeverre deelnemers dankzij de cursus in staat zijn (geweest) om bij te dragen aan de totstandkoming van arrangementen, dan wel aan het beter onder de aandacht

brengen van NME bij andere partijen. In een verdere verdieping van deze casus kunnen deelnemers in 2012 daarop bevraagd worden. Een aantal van de deelnemers aan deze cursus is verder gegaan met de cursus Arrangeren voor bedrijven. Daarnaast zijn er derde partijen geïnteresseerd om de cursus ook te organiseren.

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

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

4.4.3 Bestuurlijk commitment

De Nota NME 2008 – 2011 is theoretisch opgezet rond vijf speerpunten (zie 5.1), waaronder de speerpunten Meer vraagsturing en Bestuurlijke samenwerking. Bij de vertaling van de nota naar een uitvoeringskader werd geconstateerd dat er een omslag nodig was van aanbodgericht naar vraaggericht werken. Vanuit deze observatie is het arrangementenmodel ontstaan. Het arrangementenmodel vraagt om bestuurlijk commitment op lokaal en/of regionaal niveau, zowel in woord als in cofinanciering. Hier is bestuurlijke samenwerking voor nodig. Het programma NME streeft ernaar bestuurlijke netwerken met elkaar te verbinden en in relatie te brengen met uitvoerende partijen. De manier waarop het programma aan de bestuurlijke infrastructuur en bestuurlijk commitment werkt is beschreven onder het speerpunt Bestuurlijke samenwerking (5.2.5).

4.4.4 Onderwijsnetwerken

De onderwijsnetwerken Duurzame PABO, Duurzaam MBO en DHBO zijn oorspronkelijk vanuit het programma LvDO gefinancierd en gefaciliteerd. De onderwijsnetwerken maken deel uit van de infrastructuur van NME. Met het samengaan van de programma's NME en LvDO in 2012 worden deze netwerken nog duidelijker gezamenlijke netwerken van beide programma's.

5 De programma’s en de context

De monitoring en evaluatie van de programma’s NME heeft twee ankerpunten: de afgesproken doelen uit de oorspronkelijke nota’s en de veranderende uitvoeringscontext waarin de programma’s meebewegen aangezien beide programma’s procesgericht zijn en nadrukkelijk aandacht hebben voor het inspelen op deze veranderende context. In dit hoofdstuk worden de doelen en de context in hun onderlinge samenhang beschreven.

5.1 NME en LvDO, ontwikkeling en samenhang

De samenhang tussen de programma’s NME en LvDO kan niet los worden gezien van de ontwikkeling van beide programma’s. Sinds 1988 zijn er verschillende programma’s geweest waarin op landelijk niveau aan natuur- en milieueducatie en later ook aan leren voor duurzaamheid (LvD) en leren voor duurzame ontwikkeling (LvDO) werd gewerkt.

In de NME-programma’s van 1988 t/m 1999 stond de ‘Planet’ kant van People-Planet-Profit (PPP) centraal. Met het programma Leren voor Duurzaamheid (2000 – 2003) werd een bredere insteek gekozen. Hierin werd NME beschouwd als één van de ingangen om burgers vanuit de verschillende rollen die zij bekleden in de samenleving te betrekken bij het vinden van een juiste balans in de driehoek People-Planet-Profit. In het programma was er specifieke aandacht voor de professionalisering van de NME-sector. In het daaropvolgende programma Leren voor Duurzame Ontwikkeling (LvDO, 2004 – 2007) wordt NME niet langer expliciet genoemd. Wel wordt er bij de presentatie van dit programma aan de NME-wereld benadrukt dat er grote openingen liggen voor de NME-sector om in het programma een belangrijke rol te spelen (Van Raaij, 2004).

In 2008 werd het programma LvDO voortgezet, maar is ook een nieuw programma NME opgezet. Er was de indruk ontstaan dat het programma LvDO 2004 – 2007 de NME-sector niet genoeg faciliteerde en dat er ook binnen de NME-sector blijvend aandacht moest zijn voor innovatie om als sector in een snel veranderende samenleving relevant te blijven. De twee programma’s hebben vanaf de start in 2008 organisatorisch dicht tegen elkaar aangezeten. Ze worden uitgevoerd onder de leiding van één regiegroep en vallen binnen hetzelfde team bij Agentschap NL (voorheen SenterNovem). Hiertoe is een bewuste keuze gemaakt in de uitvoeringsprogramma’s.

In 2011 is er voor het eerst een gezamenlijk werkplan geschreven (met gescheiden begrotingen in verband met de financiële rapportage). Voor 2012 is een plan gemaakt dat de resultaten van de programma’s NME en LvDO in de periode tot nu toe moet verankeren en overdragen. Het doel is ook om de huidige programma’s NME en LvDO en de onderliggende activiteiten een goede landing te laten maken en ze eind 2012 geïntegreerd over te laten gaan in een nieuwe programmaperiode. In 2012 worden de websites van het programma NME en het programma LvDO in elkaar geschoven.

De raakvlakken en verschillen tussen de programma's worden in de volgende tabel weergegeven:

Tabel 6.2: Raakvlakken en verschillen tussen programma NME en programma LvDO

	LvDO	**NME**
Gezamenlijke ambitie	Leren voor de toekomst Educatie voor duurzame ontwikkeling	
Doelstelling	Maatschappelijke verandering richting duurzaamheid via het ondersteunen van lerende individuen in lerende gemeenschappen in een lerende samenleving.	Systeemverandering richting vraaggericht werken via het stimuleren van innovatieve arrangementen waarin verschillende actoren, (beleids)initiatieven en maatschappelijke ontwikkelingen bij elkaar komen.
Conceptueel	People, planet, profit (duurzaamheidsdriehoek)	Inhoudelijk: ecologie, natuur en milieu
Leerproces	Sociale leerprocessen	Leren arrangeren en kennisco-creatie, alsook, activeren van het individu, beleving, integratie van hoofd, hart en handen.
Doelgroepen	Intermediairs (overheden, maatschappelijke organisaties, etc.)	Primair: gebruikers (scholen, burgers, jeugd) Secundair: overige arrangementspartijen (onder andere overheden en maatschappelijke organisaties)
Internationale aansluiting	Education for Sustainable Development (ESD)	Environmental Education (EE)

5.2 Programma NME

Het programma NME 2008 – 2011 wordt beschreven in de nota 'Kiezen, leren en meedoen; naar een effectieve inzet van natuur- en milieu-educatie in Nederland' (Ministeries van LNV, OCW en VROM, 2008). Dit is in praktische zin uitgewerkt in het uitvoeringskader NME 2008 – 2011, waarop de jaarprogramma's 2008 – 2009 en 2010 (Programmabureau NME, 2007a, 2009) zijn gefundeerd. Het jaarprogramma 2011 is gecombineerd met dat van LvDO (Agentschap NL, 2010).

5.2.1 Veranderingsopgave

Bij de aanvang van het programma NME werd geconstateerd dat er veel energie zat op NME en dat er talrijke NME activiteiten werden uitgevoerd door vele maatschappelijke actoren. Er werd daarnaast gesignaleerd dat er binnen de NME-wereld knelpunten zijn die algemeen worden herkend, ook binnen de NME-wereld zelf. Voorbeelden hiervan zijn:

- versnippering;
- uitblijven van opschaling van succesvolle producten;
- gebrek aan regie en kaders;
- ontbreken van een landelijke dekking;
- zwakke bestuurlijke verankering;
- geringe vraaggerichtheid.

Om deze knelpunten aan te pakken, beoogt het programma:

- meer regie en kaders te stellen die richting geven en activiteiten helpen richten;
- ernaar te streven meer mensen en nieuwe publieksgroepen te bereiken;
- landelijke dekking na te streven en goed te kijken naar de mogelijkheden van opschaling en verspreiding van goede producten, methoden en samenwerkingsvormen;
- het hanteren van duurzaamheidsbeleid als koers en referentie.

5.2.2 Doelstelling

De ambities voor het programma zijn geformuleerd als vijf speerpunten. Deze speerpunten zijn:

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

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

De ambitie van het programma NME is om te komen tot een systeeminnovatie binnen de NME sector door een cultuurverandering naar een systeem waarin vraag en aanbod bij elkaar komen, en waarin NME effectiever ingezet wordt. Het programma wil de betrokkenheid en gedrevenheid binnen de NME-wereld gebruiken om, zonder regelgeving, de werking van NME te versterken door bestaande initiatieven, infrastructuur en instrumenten te verbinden, andere partijen te betrekken en zelf een faciliterende regierol op zich te nemen. Het doel is om te komen van een gefragmenteerd naar een samenhangend beleid van de verschillende lagen en actoren (samenhang op macro-, meso- en microniveau).

5.2.3 Organisatie en instrumenten

In de nota worden de vijf speerpunten als een ‘kapstok’ voor de uit te voeren activiteiten gehanteerd. Daarin staat ook aangegeven dat ‘de exacte wijze van uitvoering een onderdeel zal zijn van het uitvoeringsprogramma dat samen met anderen wordt opgesteld’. Dit biedt de mogelijkheid om de uitvoering anders te organiseren dan langs de speerpunten. Dat is gebeurd. In het uitvoeringskader wordt het arrangement (arrangementenmodel) geïntroduceerd als belangrijk instrument om de veranderingsopgaven na te streven. Op basis van de speerpunten en activiteiten uit de nota NME én op basis van de gekozen

uitvoeringsstrategie volgens de arrangementenaanpak, zijn voor het programmabureau drie clusters van activiteiten onderscheiden (deze zijn gekoppeld aan budget):

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

De voorgestelde activiteiten uit de nota NME zijn volgens deze hoofdindeling opnieuw gegroepeerd in het uitvoeringsprogramma. De uitvoering van het programma NME is verder op deze manier georganiseerd.

NME-arrangementen en pilots: specifieke arrangementen
Activiteit 1a bestaat uit het met betrokken actoren gezamenlijk inrichten en uitvoeren van arrangementen (zie tekstbox). Dit moet leiden tot gezamenlijk gedragen arrangementen met daaronder liggende concrete, meerjarige uitvoeringspilots. Hiervoor is 60% van het budget gereserveerd. Het streven is dat in de arrangementen 50% cofinanciering wordt gerealiseerd door andere partijen (bijvoorbeeld door inzet van eigen middelen, eigen inzet in arbeid of samenbundeling van beleidsinstrumenten).

Tekstkader 6.1: NME-arrangement

NME-arrangement
Het programma NME introduceerde het begrip NME-arrangement: een samenwerking tussen (vertegenwoordigers van) bestuurders, eindgebruikers, aanbieders en vernieuwers met als doel NME-activiteiten op te zetten die bijdragen aan de kwaliteit van de samenleving en van het onderwijs, de kinderopvang, het jeugd- en jongerenwerk, etc. Met andere woorden: NME-activiteiten die de wensen en doelstellingen van de betrokkenen dichterbij brengen. Daarbij is het goed om aan te haken bij actuele ontwikkelingen. Het levert onder andere op: een gezamenlijk doel dat is vastgelegd in een projectplan waarover alle partijen vanuit hun eigen verantwoordelijkheid en behoeften hebben meegedacht en waaraan zij zich hebben verbonden. Tijdens de uitvoering van het plan levert het NME activiteiten op die er toe doen en die een grotere kans hebben ‘structureel’ te worden. Partijen kunnen voor hun samenwerkingsarrangement ondersteuning aanvragen bij het programmabureau voor de looptijd van het programma. (Kuypers et al., 2010)

NME-arrangementen en pilots: generieke activiteiten
Naast de arrangementen is er een cluster dat bestaat uit het uitvoeren van generieke activiteiten die ondersteunend is aan de uitvoering van de arrangementen, pilots en speerpunten. Hierbij kan gedacht worden aan het opzetten van een gezamenlijke agenda, het inventariseren van NME-aanbod en het

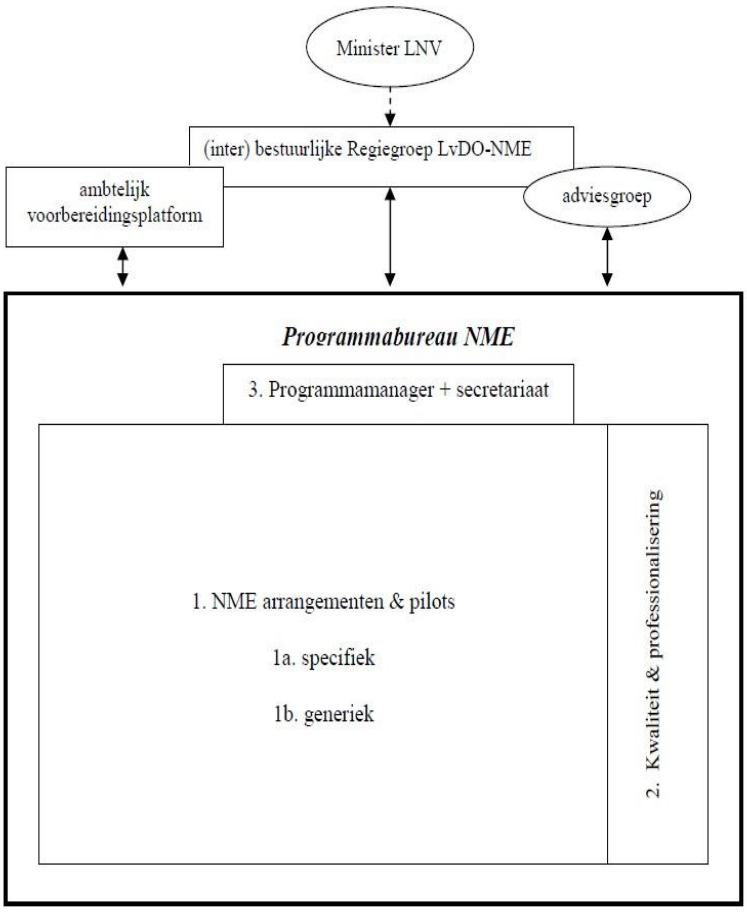
ontwikkelen van websites. Hiervoor is 20% van het budget gereserveerd en wordt er gestreefd naar 25% cofinanciering.

Kwaliteitsborging en professionalisering NME-sector
Hierbij gaat het om activiteiten die er voor zorgen dat de kwaliteit van NME-activiteiten is gewaarborgd, dat professionals in het NME-werkveld optimaal toegerust zijn en dat de activiteiten goed worden gemonitord en geëvalueerd (15% v.h. budget). De overige 5% van het budget is bestemd voor programmabeheer.

Internationaal
In de nota NME worden geen internationale activiteiten besproken. Op basis van een Tweede Kamermotie (Biskop c.s. Kamerstukken II, 2007-2008, 20 487, nr. 29) waarin aandacht wordt gevraagd voor de internationale dimensie van het NME beleid wordt dit wel toegevoegd aan het uitvoeringsprogramma (Verburg, 2008). De drie aandachtspunten zijn:

- opnemen van internationale aspecten (b.v. mondiale impact, schaarste in grondstoffen, eerlijke verdeling) in de NME-onderwerpen;
- gebruik maken van internationale netwerken en kennis;
- aanhaken aan Education for Sustainable Development.

De organisatie van het programma en de sturing ervan is als volgt te schematiseren:



Figuur 6.1: Organisatie van het Programma NME (Programmabureau NME, 2008)

5.3 Programma LvDO

Het in onderhavig rapport geëvalueerde LvDO programma is beschreven in de nota programma LvDO 2008-2011; Van agenderen naar doen (uitvoeringsplan voor het vervolgprogramma). Dit is in praktische zin uitgewerkt in de jaarprogramma's 2008, 2009 en 2010. Het jaarprogramma 2011 voor LvDO wordt gecombineerd met het jaarprogramma van NME (Agentschap NL, 2010)

5.3.1 Veranderingsopgave

De overkoepelende en met het voorgaande programma gedeelde doelstelling van LvDO is "bij maatschappelijke actoren effectieve leerprocessen op gang brengen die gericht zijn op een meer duurzame afweging. Daarmee wil het programma bijdragen aan een maatschappij waarin burgers, bedrijven, organisaties en overheden weten, kunnen, willen en durven bijdragen aan duurzame ontwikkeling."

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

5.3.2 Doelstellingen

Het Programma LvDO is ingedeeld in drie hoofdpijlers, waarvan de doelstellingen zijn:

- De pijler **het Lerende Individu** heeft als streven: Alle scholieren en studenten zijn aan het einde van hun schoolloopbaan in staat om actief bij te dragen aan duurzame ontwikkeling.
- De pijler **de Lerende Organisatie** heeft als streven: Ambtenaren beschikken over inzicht en competenties om besluitvorming én ecologisch, én sociaal, én economisch verantwoord te laten zijn en daarbij afwenteling in ruimte (mondiale dimensie) en tijd (tijdsdimensie) te voorkomen.
- De pijler **de Lerende Samenleving** heeft als streven: Meer burgers en professionals ontwikkelen inzicht en competenties voor duurzame ontwikkeling. Dit leidt tot meer duurzame besluitvorming en biedt de deelnemers een perspectief op duurzaam handelen.

Daarnaast heeft LvDO een internationale doelstelling, het versterken van de mondiale dimensie van duurzaamheidsvraagstukken binnen alle drie de pijlers.

Binnen de pijlers hanteert LvDO een 'drietrapsstrategie' om haar ambitie te bereiken. Top-down werkt men aan beleidsbeïnvloeding, daarbij probeert men op hoog niveau het **systeem** te beïnvloeden. Bottom-up ondersteunt het programma **netwerken** met professionals en daartussenin werkt men aan **kennisontsluiting.**

5.3.3 Organisatie en instrumenten

Het Programmabureau volgt formeel de pijlerstructuur uit de Nota LvDO 2004-2007 (programmabureau LvDO, 2004) en het uitvoeringskader LvDO 2008-2011 (Programmabureau LvDO, 2007b). De praktijk heeft echter geleerd dat het efficiënter is om de contacten vanuit het programmamanagement per doelgroep te organiseren en niet alleen per pijler. Het programmabureau heeft daarom drie teams geformeerd. In de werkplannen wordt de indeling in teams aangehouden:

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

Pijler 1 Onderwijs:
Het team richt zich op het gehele onderwijssysteem van primair tot universitair onderwijs. De doelgroep van deze pijler wordt gevormd door onderwijsorganisaties, docenten, bestuurders uit alle onderwijssectoren en externe organisaties op het gebied van duurzame ontwikkeling die het onderwijs ondersteunen. De uitvoering is gericht op het beïnvloeden van het onderwijssysteem van bovenaf, het opzetten van landelijke netwerken en het verspreiden van kennis.

Pijler 2 Rijksoverheid
De ambitie is om ambtenaren van de Rijksoverheid te voorzien van inzicht en competenties om besluitvorming én ecologisch, én sociaal, én economisch verantwoord te laten zijn en daarbij afwenteling in ruimte en tijd te voorkomen. De activiteiten richten zich op het beïnvloeden van de agendasetting van de Rijksoverheid over duurzame ontwikkeling enerzijds en op het inbrengen van duurzame ontwikkeling in de cultuur en structuur van de organisatie, bijvoorbeeld op gebied van bedrijfsvoering, duurzaam inkopen en HRM beleid anderzijds. Het is niet gericht op uitvoeren van activiteiten maar het organiseren van faciliterende leerprocessen.

Pijler 2 en 3 Decentrale Overheden
Het programma LvDO streeft ernaar om , via provinciale projecten en bij waterschappen, duurzaamheid een rol te geven in besluitvorming en te stimuleren dat stakeholders de competenties ontwikkelen om duurzaamheid als overweging mee te nemen in hun handelen. De provinciale projecten vallen onder de verantwoordelijkheid van de provincies zelf. De activiteiten van het team zijn onder te verdelen in regie, positionering, ondersteunen van de provinciaal regisseurs, uitbreiden van de doelgroep en thematische ondersteuning. Ten opzichte van het eerdere LvDO programma is een verandering van de projectportfolio ingezet. De essentie van deze verandering is: meer synergie, meer focus en meer ‘programma’ in plaats van ‘project’.

5.4 Context

5.4.1 Uitvoeringscontext

De uitvoering van de programma's LvDO en NME én de monitoring en evaluatie van de programma's vinden plaats in een dynamische beleidscontext. Deze context is van invloed op de uitvoeringspraktijk van de programma's. Vanuit de stuurgroep is benadrukt dat de programma's procesgericht zijn, en dan ook flexibel en pragmatisch op de omgevingsfactoren (dienen) in (te) spelen. Daarnaast kan veranderende context van invloed zijn op de resultaten die bereikt worden. Om een voorbeeld te noemen: binnen het onderwijs is er een beweging gaande waarin wordt gepleit voor een nadrukkelijkere aandacht voor de basisvaardigheden (rekenen en taal) dat ten koste gaat van andere, meer levensbeschouwelijke onderwerpen, waar LvDO zich onder kan scharen.

De belangrijkste ontwikkelingen voor LvDO en NME binnen de beleidscontext zijn:

1 Duurzaamheid en NME staan politiek gezien minder hoog op de agenda dan in voorgaande jaren. Dat geldt zowel in Den Haag als in de gemeenten. Uit een scan van gemeentelijke coalitieakkoorden blijkt dat slechts in 4 van de 371 akkoorden NME expliciet voor komt (duurzaamheid daarentegen wel veel meer). Een ander onderzoek (Bos-Brouwers et al., 2010) geeft aan dat veel gemeenten behoefte hebben aan ondersteuning op gebied van duurzaam inkopen, MVO en duurzame bedrijfsvoering. De Kabinetsbrede Aanpak Duurzame Ontwikkeling (KADO) is door het huidige kabinet losgelaten.
2 Duurzaamheid komt in de visie van het huidige kabinet veel meer naar voren in relatie tot de Nederlandse economie. De vraag wordt gesteld hoe een streven naar duurzame ontwikkeling tegelijkertijd de Nederlandse economie kan stimuleren. Deze visie komt onder andere naar voren in de Bedrijfslevenbrief (EL&I, 2011a,b), in de in ontwikkeling zijnde Duurzaamheidsagenda en in de Green Deals.
3 De kerntakendiscussies bij gemeenten en provincies leiden tot bezuinigingen op niet-kerntaken, zoals NME-voorzieningen en -subsidies.
4 Natuur is nog steeds een aandachtspunt in het huidige beleid. Het budget wordt echter kleiner en er lijkt sprake te zijn van een verschuiving van aandacht voor de intrinsieke waarde van natuur naar het belang van natuur voor welvaart en welzijn van mensen. Concreet kan dit betekenen dat natuur in de stad, speelnatuur, recreatienatuur, natuur en gezondheid en natuur als (economische) meerwaarde voor de leefomgeving meer aandacht gaat krijgen dan bijvoorbeeld soortenbehoud of biodiversiteitseducatie. Oftewel: Natuur voor mensen doet het beter dan mensen voor natuur. Tevens vindt er een verschuiving plaats van taken van rijk naar provincies en wordt er ingezet op private initiatieven.
5 Rijksduurzaamheidsnetwerk: oorspronkelijk was dit er om gelijkgestemde rijksambtenaren te vinden. Later kwamen er duurzaamheidscoördinatoren bij. Nu is duurzaamheid essentieel binnen je functioneren. Belangrijk om deze ontwikkeling te beschrijven. Nu zijn bij het Rijksduurzaamheidsnetwerk ook een groot aantal ZZP-ers aangesloten die het netwerk waarschijnlijk als een mooie acquisitie-plek zien.
6 Begin van het programma was er aandacht voor burgerparticipatie. Hoe kreeg je burgers aan de slag, hoe kreeg je burgers ertoe met de overheid iets samen

op te pikken. Nu is er aandacht voor overheidsparticipatie. Hoe kan de overheid aansluiten bij burgerinitiatieven: er is energie in de samenleving, hoe kan de overheid hierop aansluiten.

7 Binnen de duurzaamheids-'scene' boeten de maatschappelijke organisaties in qua positie. Tegelijkertijd en als gevolg hiervan zijn er de laatste jaren veel ZZP-ers en kleine bedrijfjes bijgekomen binnen het NME/LvDO-terrein. Dit maakt het geheel minder overzichtelijk dan het was en compliceert de programma-uitvoering. Zo mag het programmabureau hen geen subsidies verschaffen want ze hebben een winstoogmerk. Ook vallen ze ook buiten de Europese aanbestedingen en kunnen dus niet meeliften op de bedrijfsmaatregelen. Hierdoor dreigt een aantal innovators uit te vallen. Daarnaast zijn er ZZP-ers die de platforms gebruiken als acquisitieforum, wat in feite een oneigenlijke gebruik van de fora is.

5.4.2 Doorkijk vanuit de context naar nieuw programma

De vraag is vervolgens wat deze ontwikkelingen in de nabije toekomst kunnen gaan betekenen voor LvDO en NME. De auteurs van deze notitie hebben hier niet specifiek onderzoek naar gedaan. Onderstaande uitspraken zijn dan ook eerder stellingen voor discussie dan onderbouwde resultaten.

Ad 1) Deze ontwikkeling suggereert dat een verschuiving van de aandacht voor de Rijksoverheid naar gemeenten en provincies opportuun is: enerzijds om de aandacht voor NME bij gemeenten aan te wakkeren en anderzijds om in de ondersteuningsbehoefte van gemeenten op gebied van duurzaamheid te voorzien. LvDO en NME gaan zich in de nabije toekomst richten op de ontwikkeling en ondersteuning van regionale netwerken en duurzaamheidknooppunten.

Ad 2) NME en LvDO staan voor de uitdaging aan te sluiten bij de Bedrijfslevenbrief, de Duurzaamheidsagenda en de Green deals. Staatssecretaris Bleker nodigt expliciet betrokken partijen uit om voor de toekomst een nieuwe aanpak uit te werken voor NME en LvDO die aansluit bij de Duurzaamheidsagenda. Hij stelt daarbij voor om het jaar 2012 als een overgangsjaar te beschouwen. Mogelijk kan de arrangementenaanpak zoals die voor NME ontwikkeld is een rol spelen bij de topsectoren uit de bedrijfslevenbrief. Daarin worden ook nieuwe samenwerkingsvormen tussen nieuwe partners voorgesteld.

Ad 3) Deze bezuinigingen vormen een reële dreiging voor een aantal NME-activiteiten. Samenwerkingsverbanden die in NME-arrangementen gesmeed zijn, kunnen daardoor mogelijk niet voortduren.

Ad 4) Waar bij LvDO de vraag gesteld moet worden of duurzaamheid niet te eenzijdig vanuit economisch perspectief wordt beschouwd, kan bij NME de vraag gesteld worden of natuur voldoende vanuit de verschillende visies op natuur wordt beschouwd.

6 Methode

6.1 Achtergrond

Iedere vier jaar is er een wettelijke verplichting tot monitoring en evaluatie van de programma's LvDO en NME. De monitoring en evaluatie over de programmaperiode 2008 – 2011 is in september 2010 van start gegaan. De uitvoering hiervan ligt in handen van TNO en Wageningen UR (ECS en LEI). De opdracht tot dit onderzoek is gegeven door Agentschap NL en het ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie.

6.2 Doelstelling

De programma's NME en LvDO lopen in 2011 af. Voor beide programma's zal 2012 een overgangsjaar zijn waarin toegewerkt wordt naar een geïntegreerd vervolgprogramma voor de periode 2013 – 2015. De resultaten van deze monitoring en evaluatie vormen input voor de invulling van het gezamenlijke jaarplan 2012 van de programma's NME en LvDO en voor de positionering, opzet en invulling van een nieuw geïntegreerd programma voor de periode 2013 – 2015.

De doelstelling van deze monitoring en evaluatie is om inzicht te krijgen in de werking en doorwerking van de programma's. Daarbij gaat het zowel om de uitgangspunten, werkwijze en strategieën die binnen de programma's gehanteerd worden, als om de voorwaarden voor doorwerking en om de doorwerking zelf.

6.3 Onderzoeksvragen

De hoofdvraag van het onderzoek is:
Wat is de werking en doorwerking van de programma's LvDO en NME?

Om deze vraag te kunnen beantwoorden, wordt er naar een aantal aspecten gekeken:

- Doelstelling en opzet van de programma's
- Uitvoering
  - Zijn de programma's uitgevoerd volgens de opzet? Waar is van de oorspronkelijke opzet afgeweken? Waarom?
  - Welke activiteiten zijn er binnen de programma's uitgevoerd of door de programma's geïnitieerd?
- Resultaten
  - Draagt het programma LvDO bij aan het verankeren van duurzaamheid in de dagelijkse praktijk?
  - Draagt het programma NME bij aan een cultuurverandering van aanbodgericht naar vraaggericht werken?
  - Wat hebben de activiteiten van de programma's opgeleverd? Voor wie?
  - Hoe waarderen de betrokkenen de activiteiten van de programma's LvDO en NME?

- Zijn voorwaarden voor doorwerking geschapen? Zijn er indicaties dat doorwerking plaatsvindt?
- Zijn voorwaarden voor verankering geschapen? Zijn er indicaties dat verankering plaatsvindt? Wat zijn succesfactoren geweest?
- Wat zijn knelpunten geweest?

- Context
- Positie programma's
- Leerpunten voor de programma's

6.4 Aanpak

De monitoring en evaluatie vindt plaats over een tijdsperiode van ruim twee jaar (september 2010 – november 2012). De tussenresultaten worden op meerdere momenten teruggekoppeld. Het onderzoek wordt begeleid van Ad Bijma (Agentschap NL, Programmabureaus NME en LvDO, tevens opdrachtgever), Theo van Bruggen (Programmabureaus NME en LvDO) en Roel van Raaij (ministerie van EL&I).

De monitoring en evaluatie richt zich op kwantitatieve (wat, wanneer, hoeveel) en op kwalitatieve aspecten (beschrijven, analyseren en waarderen) van de programma's. Daarbij gaat het zowel om de uitvoering van de programmaonderdelen als om de verankering en doorwerking van de principes van NME en LvDO en het leren binnen de programma's.

6.4.1 Doelstelling, opzet en uitvoering van programma's

Met behulp van documentanalyse (onder andere van de nota's en jaarplannen) en gesprekken met medewerkers van de programma's NME en LvDO zijn de doelstelling, opzet en uitvoering van de programma's in kaart gebracht, evenals veranderingen daarbinnen.

6.4.2 Resultaten

Het onderzoek naar de resultaten van de programma's vormt het belangrijkste onderdeel van de monitoring en evaluatie. Dat is ook waar deze tussenrapportage zich in eerste instantie op richt. Om inzicht te krijgen in de resultaten is een analytisch kader opgezet. Hierbij is het klassieke onderscheid in input-throughput-output-outcome-impact vertaald naar een onderverdeling in 1^e, 2^e en 3^e orde resultaten. Dit wordt in tabel 7.1 weergegeven.

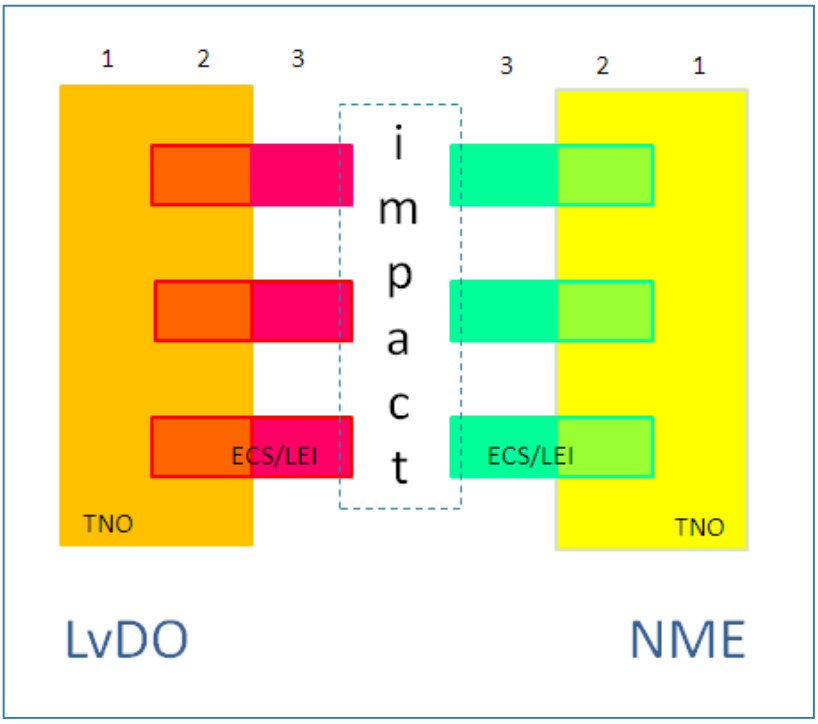
Tabel 7.1: Model M&E programma's NME en LvDO

Resultaten	**Hoofdvraag**	**Kernwoorden**	**Niveau**
1e orde	Welke activiteiten hebben plaatsgevonden? Welke partijen zijn hierbij betrokken?	Beschrijvend	Input Throughput Output
2e orde	Hoe kijkt men hier in het veld tegenaan? Hoe waarderen betrokkenen de activiteiten?	Beoordeling, waardering, ervaring, meningen	Outcome
3e orde	Wat hebben de activiteiten op systeemniveau teweeggebracht?	Doorwerking, verankering, continuïteit, raakt aan impact	Outcome Impact

De eerste orde vragen worden voornamelijk kwantitatief onderzocht, waarbij de breedte van de programma's in beeld komt. De 3e orde vragen zijn kwalitatief benaderd. Hierbij worden de programma's in de diepte geanalyseerd aan de hand van casestudies. De 2e orde vragen zitten hier tussenin en zijn zowel kwantitatief als kwalitatief benaderd. De gebruikte methoden voor dataverzameling zijn: documentstudie, portfolio-analyse, interviews, enquêtes en casestudies. Casestudies zijn bestudeerd aan de hand van literatuuranalyse, interviews en enquêtes. Daarnaast zijn verschillende bijeenkomsten bezocht en informele gesprekken gehouden.

Samenwerking TNO en WUR

TNO en WUR werken gezamenlijk aan deze monitoring en evaluatie. Het onderzoek van TNO is voornamelijk kwantitatief en op het gebied van de 1e orde vragen. Het onderzoek van WUR is kwalitatief en gericht op de 3e orde vragen. TNO en WUR richten zich gezamenlijk op de 2e orde vragen. De taakverdeling en samenwerking tussen TNO en WUR wordt door figuur 7.1 geïllustreerd.



Figuur 7.1: Taakverdeling en samenwerking TNO en WUR (ECS en LEI)

De beschreven onderverdeling in 1e, 2e en 3e orde resultaten is leidend geweest voor de opzet van de M&E en is in december 2010 goedgekeurd door de begeleidingscommissie. Op basis van het model zijn voor het programma NME en LvDO vervolgens analytische kaders en onderzoeksvragen opgesteld. In de volgende paragrafen wordt besproken hoe deze tot stand zijn gekomen. Daarnaast wordt per programma de onderzoeksmethode uitgebreider besproken.

6.4.3 Analytisch kader NME

Voor de monitoring en evaluatie van het programma NME is een analytisch kader ontwikkeld. Dit is een overzicht waarin de onderzoeksvragen in hoofdlijnen aangegeven zijn. De speerpunten uit de nota NME 2008 – 2011 'Kiezen, leren en meedoen' (Ministeries van LNV, OCW, VROM, 2008) zijn in eerste instantie als uitgangspunt genomen. Per speerpunt zijn vragen op 1e, 2e en 3e orde niveau geformuleerd. Vervolgens is gekeken naar de afstemming van de vragen met het werkplan NME 2008 – 2009 (Programmabureau NME, 2007a) en het uitvoeringskader NME 2008 – 2011 (Programmabureau NME, 2007b) waarin de activiteiten beschreven zijn.

De vragenlijsten zijn voorgelegd en besproken met de begeleidingscommissie. Deze vragenlijsten vormen samen het analytisch kader van het onderzoek. Een samenvatting van het analytisch kader is te vinden in bijlage 1.

Selectie van de cases

Om de onderzoeksvragen met betrekking tot waardering en doorwerking (2e en 3e orde) te kunnen beantwoorden, is een aantal casestudies geselecteerd. In totaal zijn er 4 cases gekozen die voor langere tijd worden gevolgd ('diepere' cases) en 3

die eenmalig worden onderzocht (zie Tabel 7.2). In 2012 zal nog een aantal nieuwe cases bestudeerd worden.

Ter oriëntatie op de selectie van de casestudies is er een quick-scan gemaakt van het portfolio aan NME-arrangementen. Vervolgens is er een aantal gesprekken gevoerd met medewerkers van het programmabureau NME (zie bijlage 5 voor een overzicht van gesprekspartners). De resultaten van de interviews en de portfolio-analyse zijn gedeeld met de begeleidingscommissie en verwoord in een interne tussenrapportage (Remmerswaal et al., 2011).

Er is gekozen om vier arrangementen in een casestudy uitgebreid en op meerdere momenten in de tijd te bestuderen. Op deze manier kan er met betrokkenen binnen diverse organisaties en posities gesproken worden waardoor er een betrouwbaarder beeld ontstaat van de waardering van de rol en inzet van het programma NME. Daarnaast kan op deze manier de ontwikkeling in de tijd gevolgd worden waardoor meer inzicht instaat in de (door)werking van het arrangement. Daarnaast is een aantal generieke activiteiten als casestudy geselecteerd. Deze cases zijn minder diepgaand bekeken.

Richtinggevend voor de selectie van de arrangementen was de vraag in hoeverre de arrangementen in de uitvoering ook daadwerkelijk invulling geven aan de arrangementscriteria en doelstellingen van de nota. Daarnaast is een aantal andere overwegingen meegenomen in de samenstelling van het geheel aan arrangementcases op het gebied van NME:

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

De selectie van de arrangementen is gebaseerd op deze criteria, de expert-opinion van medewerkers van het programmabureau en de begeleidingscommissie (BG), en op de quick-scan van de arrangementenportfolio. Daarnaast is een bijeenkomst van het programmateam NME bijgewoond waarin leerervaringen met betrekking tot de arrangementen gedeeld werden.

De selectie van cases onder de generieke activiteiten heeft plaatsgevonden op basis van de quick-scan en gesprekken met medewerkers van het programmabureau NME (zie bijlage 5 voor een overzicht van gesprekspartners). Voor de speerpunten Jeugd en jongeren en Bestuurlijke samenwerking is een casestudy geselecteerd. Vanwege het belang van de generieke activiteiten op het gebied van infrastructuur en professionalisering zijn ook hierbij casestudies gekozen.

Tabel 7.2: Casestudies NME en LvDO

NME	**LvDO**
Diepe case: arrangement Groene verkeersveilige schoolpleinen, Leiden	Diepe case: Het netwerk Duurzaam MBO, netwerk onderwijs
Diepe case: arrangement Brabantse Parels van biodiversiteit, provincie Brabant	Diepe case: Community of Practice Oneindig Laagland, duurzame gebiedsontwikkeling
Diepe case: arrangement Straat van de Toekomst, Rotterdam	Diepe case: Rijksduurzaamheidsnetwerk, netwerk Rijksoverheid
Diepe case: arrangement Water Energie Twente (WET!), Twente	Eiwitdialoog & Kabinetsbrede Aanpak Duurzame Ontwikkeling (KADO)
Jeugd en Jongeren: De Sims	Kennisontsluiting onderwijs: GroenGelinkt
Professionalisering: Training Leren arrangeren	
Infrastructuur: GroenGelinkt	

Aanpak casestudies
Bij iedere case heeft eerst een korte literatuurverkenning plaatsgevonden. Vervolgens is bepaald met welke betrokkenen gesproken zou worden. De vragen in het analytisch kader vormden de basis om een uitgebreidere vragenlijst specifiek voor de verschillende cases te ontwikkelen. De benadering van de cases was zowel qua vragen als qua methode maatwerk. Vanwege de verscheidenheid aan geselecteerde cases was het niet mogelijk deze cases eenduidig te benaderen.

Van ieder gesprek is een verslag gemaakt dat is voorgelegd aan de gesprekspartner om te controleren of dit in zijn/haar ogen een correcte weergave is. Voor de diepe cases is er op verschillende momenten en/of met meerdere personen gesproken. Bij de case met betrekking tot professionalisering is een enquête uitgezet onder de deelnemers van de cursus Leren arrangeren.

Iedere case is individueel geanalyseerd. De resultaten van deze analyse zijn verwerkt in een beschrijving van de case, te vinden in bijlage 3. Deze beschrijving en het interviewverslag zijn teruggekoppeld naar de geïnterviewden om hen de kans te geven te beoordelen of de beschrijving in hun ogen een correcte weergave van de case is. Feedback die hieruit voortkwam is verwerkt in de beschrijvingen.

Vervolgens is op basis van alle resultaten van de cases een overkoepelende analyse gedaan. Hierop zijn de resultaten (hoofdstuk 4 en 5) en conclusies (hoofdstuk 3) gebaseerd. Het doel van de analyse was om inzicht in de cases zelf te krijgen en belangrijke overeenkomsten, verschillen en patronen te ontdekken.

6.4.4 Analytisch kader LvDO
De doelstellingen in de nota Van Marge naar Mainstream (Programmabureau LvDO, 2004) en het uitvoeringsplan voor het vervolgprogramma Van agenderen

naar doen (Programmabureau LvDO, 2008) zijn als uitgangspunt genomen voor het opstellen van het analytisch kader voor het programma LvDO. In grote lijnen zijn voor het programma LvDO in de aanpak dezelfde stappen gezet als voor het programma NME.

Er is een korte inventarisatie gemaakt van de projecten portfolio en een aantal gesprekken gevoerd met een enkele betrokkenen van het LvDO-programmabureau (zie bijlage 5 voor een overzicht van gesprekspartners). Op basis daarvan is een beknopte analyse gemaakt. De resultaten van deze analyse zijn gedeeld met de begeleidingscommissie en verwoord in een interne tussenrapportage (Remmerswaal et al., 2011).

Vervolgens is een analysekader ontwikkeld. Hierbij zijn drie indelingen gehanteerd en gecombineerd:
- Indeling in 1^e, 2^e en 3^e orde vragen;
- Onderscheid in focus van activiteiten;
- Indeling naar doelgroep.

In het analytisch kader is de indeling van het programma LvDO naar doelgroepen (pijlers) overgenomen:
- Pijler 1: lerende individu, onderwijs;
- Pijler 2: lerende organisatie, rijksoverheid;
- Pijler 2: lerende organisatie, decentrale overheid;
- Pijler 3: lerende samenleving, projecten;
- Spoor internationaal.

Daarnaast is er een onderscheid gemaakt in activiteiten gericht op:
- Systeemspelers;
- Netwerken;
- Kennisontsluiting.

Binnen het analysekader zijn vragenlijsten opgesteld. Een samenvatting van deze vragen is te vinden in bijlage 1. Aan de hand van de indeling van het analysekader zijn casestudies geselecteerd. Om tot de selectie te komen zijn de resultaten van de portfolioanalyse, gesprekken met medewerkers van het programmabureau en input van de begeleidingscommissie gebruikt. Tevens is rekening gehouden met de praktische aspecten die ook bij NME zijn genoemd. Voor drie cases zijn enquêtes uitgezet (Rijksduurzaamheidnetwerk, workshop Leren Arrangeren en pijler 3 projecten). De cases zijn op dezelfde wijze opgezet, uitgevoerd en geanalyseerd als bij NME.

6.4.5 Rol context en positie van de programma's daarbinnen

De monitoring en evaluatie van de programma's LvDO en NME vindt plaats in een dynamische beleidscontext. Deze dynamische context ligt deels ten grondslag aan de beide programma's (de beide uitvoeringsnota's) maar heeft ook weer invloed op de wijze waarop de programma's in de praktijk gestalte krijgen (onder andere de veranderende politieke context) en de positie die de programma's innemen (of in kunnen nemen) binnen de (beleids)context. De veranderende uitvoeringscontext uit zich wanneer het om de inhoud gaat onder andere in minder of andere aandacht voor natuur en meer aandacht voor leefbaarheid, gezondheid en innovatie. Tegelijkertijd is er ook sprake van een verder terugtredende centrale overheid met daarbij de roep om 'slimmer combineren', en efficiënter en vraaggerichter werken. De beide uitvoeringsnota's spelen hier al deels op in. Tegelijk is nu al te zien dat ook binnen de uitvoeringprogramma's LvDO en NME het noodzakelijk is om strategisch om te gaan met de veranderende beleidscontext (inhoudelijk bijvoorbeeld door natuur nadrukkelijk te koppelen aan gezondheid in plaats van alleen aan behoud van soortenrijkdom) maar ook door de beide programma's meer met elkaar te verbinden en wellicht op termijn in elkaar op te laten gaan: het slimmer combineren speelt ook binnen de programma's zelf. In hoofdstuk 6 is de veranderende beleids- en uitvoeringscontext in kaart gebracht.

Beide programma's zijn geïnteresseerd in de 'effectiviteit' van hun centrale veranderingsstrategie. Daarom wordt er in deze monitoring en evaluatie vooral ook gekeken naar de essentie van de veranderingsstrategieën en naar wat er onder 'effectief' wordt verstaan. Wanneer is er sprake van (door)werking en hoe kunnen we dat weten? Zijn effecten toe te schijven aan de werking van de programma's of worden ze veroorzaakt door de context? Daarom wordt de context in beeld gebracht. Het accent van de M&E ligt dan ook op het aantonen van de werkingsrichting van de programma's (bewegen we in de door de programma's voorgestane richting?) en het nagaan of de condities die de programma's creëren en waaronder de gesubsidieerde projecten moeten werken wel zodanig zijn dat de kans dat er sprake is van doorwerking zo groot mogelijk is.

6.4.6 Leerpunten voor programma's

Met name de analyse van de casestudies brengt succes- en faalfactoren in beeld, zowel ten aanzien van de cases als ten aanzien van de rol en inzet van de programma's. Daarbij gaat het om aspecten waarin de programma's zelf een rol (kunnen) spelen en om aspecten waarop ze geen invloed kunnen uitoefenen. Bij de laatste gaat het erom er binnen de programma's zo goed mogelijk rekening mee te houden en/of op te anticiperen.

6.5 Representativiteit en betrouwbaarheid

De monitoring en evaluatie is nog niet afgerond. De resultaten zijn nadrukkelijk tussenresultaten. Dit betekent dat de conclusies en resultaten in de eindrapportage kunnen afwijken van wat hetgeen in de tussenrapportage geconstateerd is.. Daar komt bij dat de monitoring en evaluatie vooral is gebaseerd op analyse van de casestudies. De onderzochte casestudies vormen een deel van alle arrangementen, projecten en activiteiten waar de programma's NME en LvDO betrokkenheid bij hebben. Er is een zo representatief mogelijke selectie van cases

gemaakt. Het is echter niet te garanderen dat de gevonden resultaten binnen cases ook gelden voor andere activiteiten van de programma's.

6.6 Overzicht van de dataverzameling

Deze tussenrapportage is gebaseerd op een groot aantal interviews/gesprekken, drie uitgezette enquêtes, en een portfolio-analyse van een groot aantal projecten en arrangementen. In tabel 7.2 is een overzicht van de dataverzameling opgenomen. Voor namen en andere details wordt naar de bijlagen verwezen.

Algemeen	
Geïnterviewden	30
Interviews	Totaal: 32 ▪ Algemeen: 10 ▪ NME-cases: 14 ▪ LvDO cases: 8
NME	
NME-arrangementen portfolio	84[8] arrangementen, waarvan: ▪ 32 binnen thema groen ▪ 26 binnen thema energie ▪ 17 binnen thema water ▪ 9 binnen thema innovatief
Diepe casestudies	4 arrangementen
Generieke casestudies	3
Enquête workshop Leren Arrangeren	29 respondenten
LvDO	
Projectenportfolio	101 projecten
Enquête Rijksduurzaamheidnetwerk	105 respondenten
Enquête betrokkenen provinciale projecten	42 respondenten
Diepe casestudies	3
Overige casestudies	2

[8] Elders in deze rapportage wordt gesproken van 74 arrangementen. Dat zijn de arrangementen die medio 2011 al vastgelegd waren en waarvan budget uit 2011 gealloceerd was. De overige 10 projecten worden uit de verzameluitkering van 2012 gefinancierd.

7 Literatuur- en bronnenoverzicht

Agentschap NL (2010), Jaarplan NME-LvDO 2011, Utrecht

Arcadis (2011) Effecten van sociale instrumenten Leren voor Duurzame Ontwikkeling

Bal, J., J. de Jonge (2008) Aansluiten, mee veren en ombuigen, Eindevaluatie van het programma Leren voor Duurzame Ontwikkeling, EIM, Zoetermeer

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

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

Bron, J., M. Haandrikman, M. Langberg (2009) Leren voor duurzame ontwikkeling; een praktische leidraad, SLO nationaal expertisecentrum leerplanontwikkeling, Enschede

Bruggen, Theo van (2011) Leren voor Duurzame Ontwikkeling – format 12 maandsrapportage 2010 per LNV programma, Agentschap NL, Utrecht

Damme, van, J., N. van der Heijden, Y. Schwarz, E. van de Vijver (2008) Vraaggericht werken in Natuur- en milieueducatie; Onderzoeksrapportage Beleidspraktijk NME, Bureau KLB, Den Haag

Gezondheidsraad (2011) Richtlijnen goede voeding ecologisch belicht. Den Haag: Gezondheidsraad

GroenGelinkt (2010) Visieplaat 1: Het werkveld Leren over natuur, milieu en duurzaamheid, gericht op jeugd & jongeren

GroenGelinkt (2010) Visieplaat 2: Naar een slimme portaalsystematiek voor Leren over natuur, milieu en duurzaamheid, 2010

Kuypers, B., Tuit, M., Olbertijn, S. (2010) Meer bereiken met NME, een praktische handreiking om te leren arrangeren,
programma NME

Ministerie van LNV (2009) Nota Duurzaam voedsel, Naar een duurzame consumptie en productie van ons voedsel, Den Haag

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

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

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

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

Mulà, I. and Tilbury, D. (eds.). National Journeys towards Education for Sustainable Development. Paris,
UNESCO, 2011.

Programmabureau LvDO (2004) Nota Leren voor Duurzame Ontwikkeling: van marge naar mainstream

Programmabureau LvDO (2007a), Werkplan 2008 – Leren voor Duurzame Ontwikkeling – Van Agenderen naar Doen, Senternovem, Utrecht.

Programmabureau LvDO (2007b), Leren voor Duurzame Ontwikkeling 2008–2011. Uitvoeringsplan voor het vervolgprogramma; Van Agenderen naar Doen. Senternovem, Utrecht.

Programmabureau LvDO (2008a) Werkplan 2009. Programma Leren voor Duurzame Ontwikkeling 2008-2010; Van Agenderen naar doen, Senternovem, Utrecht.

Programmabureau LvDO (2008b) Offerte Programma 2008-2011. Leren voor Duurzame Ontwikkeling; Van Agenderen naar doen, Senternovem, Utecht

Programmabureau LvDO (2009) Werkplan 2010. Leren voor Duurzame Ontwikkeling; Van Agenderen naar Doen, Senternovem, Utrecht.

Programmabureau NME (2007a) Werkplan Programma Natuur-en Milieu-Educatie (NME) 2008-2009, Utrecht

Programmabureau NME (2007b) Uitvoeringskader Natuur-en Milieu-Educatie (NME) 2008-2011, Utrecht.

Programmabureau NME (2008) Uitvoeringskader Natuur en Milieu Educatie (NME) 2008-2011

Programmabureau NME (2009) Werkplan 2010 – Programma Natuur-en Milieueducatie (NME), Utrecht

Programma Leren voor Duurzame Ontwikkeling (2009). MVO in Waterland, Utrecht, Publicatienummer: 3LvDO0904

Remmerswaal, A., A. Wals, A. Schouten, J. Vader, M. Willems, R. Weterings (2011) Notitie monitoring en evaluatie programma's NME en LvDO t.b.v. het bijeenkomen van de Regiegroep NME en LvDO op 4 maart 2011 (interne notitie), Wageningen Senternovem (2008a) Offerte programmamanagement NME – deel 2 (van 2), Nota Kiezen, Leren en meedoen, Naar een effectieve inzet van natuur en milieueducatie in Nederland, 2008-2011', Utrecht

Senternovem (2008b) Bijlage II Beoordelingsformulier voor NME-aanvragen, Utrecht

Senternovem (2009a) Inhoudelijke en financiële rapportage Programmamanagement NME deel 2 over 2008; verpl. Nr. 3202045, Utrecht

Senternovem (2009b) Inhoudelijke en financiële rapportage programma Leren voor Duurzame Ontwikkeling over 2008; verpl. nr. 3012175, Utrecht

Senternovem (2010) Inhoudelijke en financiële rapportage Programmamanagement NME deel 2 over 2009; verpl. Nr. 3202045, Utrecht

SER (2010) Meer werken aan duurzame groei, SER ADVIES 10/03, Den Haag

Smits, M., J. Baltissen en C. Geerdes (2010) Quick-scan NME: Kansen voor Natuur- en Milieueducatie bij waterbeheerders, DHV, Amersfoort

Unie van Waterschappen (2010) Klimaatakkoord Unie van Waterschappen en rijk 2010 – 2011; Voor een veilig, duurzaam en klimaatbestendig Waterbeheer, Den Haag

Van Raaij, R. (2004) Presentatie Roel van Raaij, trenddag 20 jan 2004, http://www.nmepodium.nl/Achtergronden/Verslagen/Archief+-+Verslagen+2004/Trenddag+20+januari+2004/Presentatie+Roel+van+Raaij+essay/Presentatie+Roel+van+Raaij+essay

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

Verburg, G. (2008) Brief DN. 2008/3263 aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal, met onderwerp: Uitvoeringskader Nota Natuur- en Milieu-Educatie, Den Haag

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

Webster, K., C. Johnson (2008) Sense and Sustainability: Educating for a Low Carbon World, TerraPreta

Willems, M., A. Remmerswaal, A.Wals, A. Schouten, A., J. Vader (2011). Notitie voorlopige resultaten monitoring en evaluatie programma's NME en LvDO ten

behoeve van het bijeenkomen van de regiegroep NME en LvDO, TNO, ECS, onderdeel van Wageningen UR, LEI, onderdeel van Wageningen UR, Wageningen

8 Ondertekening

Delft, 1 maart 2012

Mario Willems, TNO
Rob Weterings, TNO

In samenwerking met:
Anne Remmerswaal, ECS, onderdeel van Wageningen UR
Janneke Vader, LEI, onderdeel van Wageningen UR
Arnoud Schouten, LEI, onderdeel van Wageningen UR
Arjen Wals, ECS, onderdeel van Wagening
Auteurs

Bijlage1: Vragenlijsten

De volgende tabellen zijn een samenvatting van de vragenlijsten die zijn opgesteld ten behoeve van de dataverzameling en analyse. Tijdens het onderzoek is er met uitgebreidere lijsten met detailvragen gewerkt. Voor de casestudies zijn daarnaast individuele vragenlijsten opgesteld.

Hoofdvragen NME

Uitvoering (1e orde) ▪ Welke algemene activiteiten heeft het programma uitgevoerd om de verschillende speerpunten te ondersteunen? ▪ Welke partijen zijn betrokken bij de activiteiten en op welke manier? ▪ Op welke manier is binnen de arrangementen aan de verschillende speerpunten gewerkt? ▪ Welke niet traditionele partijen zijn betrokken bij het arrangement en hoe? ▪ Hoeveel cofinanciering is er bereikt?
Waardering (2e orde) ▪ Hoe waarderen betrokken partijen de activiteiten van het programma NME? ▪ Dragen de activiteiten in ogen van betrokken partijen bij aan de doelstellingen en speerpunten van het programma? ▪ Hoe sluiten activiteiten aan bij de dagelijkse praktijk van betrokken partijen? ▪ Wat zijn volgens betrokkenen voorwaarden voor continuïteit en verankering? ▪ Wat zijn volgens betrokkenen voorwaarden voor het ontstaan van een cultuur van vraaggericht werken? ▪ Draagt de manier van samenwerken in het arrangement in de ogen van de betrokkenen bij aan een transitie naar een cultuur van vraagarticulatie en van vraaggericht werken?
Doorwerking (3e orde) ▪ Zijn er voorwaarden geschapen voor continuïteit, verankering en doorwerking van activiteiten? ▪ Zijn er nieuwe relaties gevormd? ▪ Zijn er voorwaarden geschapen voor blijvende betrokkenheid van niet-traditionele NME-partijen? ▪ Zijn er indicaties dat er een omslag gaande is naar een cultuur van vraaggericht werken? ▪ Leiden de activiteiten / incentives van het programma tot een cultuur van vraaggericht werken? ▪ Zijn er indicaties dat er een omslag gaande is naar een NME aanbod dat meer gericht is op concrete handelingsperspectieven?

Hoofdvragen LvDO

Uitvoering (1e orde)	
Systeem	▪ Wat is de beoogde systeemverandering? ▪ Wie zijn systeemspelers en hoe zijn zij betrokken? ▪ Welke activiteiten zijn uitgevoerd met systeemspelers om duurzame ontwikkeling te verankeren?
Netwerken	▪ Welke netwerken zijn opgezet of ondersteund?

	▪ Wie zijn betrokken in het netwerk? ▪ Welke activiteiten zijn door het netwerk ondernomen en met welke intensiteit? ▪ Op welke manier heeft LvDO het netwerk ondersteund?
Kennisontsluiting	▪ Welke activiteiten zijn ontplooid op het gebied van kennisontsluiting? ▪ Welke publicaties zijn opgeleverd?
Waardering (2e orde)	
Systeem	▪ Wat zijn volgens betrokkenen voorwaarden voor verankering van inhoud en principes van LvDO in het systeem? ▪ Hoe waarderen systeemspelers de inzet, invulling, creativiteit en effectiviteit van LvDO met betrekking tot de beoogde systeemverandering? ▪ Is er volgens systeemspelers een dynamiek in gang gezet door het programma LvDO?
Netwerken	▪ Wat hebben deelnemers geleerd in het netwerk? ▪ Kunnen deelnemers het geleerde in de eigen organisatie in praktijk brengen? ▪ Draagt het netwerk volgens deelnemers bij aan het ontwikkelen van inzicht en competenties m.b.t. duurzaamheid? ▪ Is er volgens deelnemers een beweging of dynamiek in gang gezet door het netwerk?
Kennisontsluiting	▪ Hoe waarderen betrokkenen activiteiten op het gebied van kennisontsluiting?
Waardering (3e orde)	
Systeem	▪ Zijn er indicaties dat er verankering van inhoud en principes van LvDO plaatsvindt? ▪ Zijn er indicaties dat er verankering van duurzaamheid in beleid plaatsvindt?
Netwerken	▪ Zijn voorwaarden voor het zelfstandig voortbestaan van de netwerken aanwezig? ▪ Dragen de netwerken bij aan de ontwikkeling van inzicht en competenties met betrekking tot duurzaamheid?

Hoofdvragen voor dataverzameling projecten LvDO

Projecten	
Per individueel project	▪ Wat is de doelstelling van het project? ▪ Op welkt thema richt het project zich? ▪ Wat kost het? Wat is bijgedragen door andere partijen? ▪ Wat is de looptijd? ▪ Welke organisatie trekt het project? ▪ Wat is het aantal projectpartners? Welke waren dat? ▪ Wat waren de doelgroepen?

	▪ Welke methode is ontwikkeld?
Voor gehele portfolio	▪ Is er een beweging gaande van meer kleinere naar minder grotere projecten? ▪ Is er een beweging gaande naar clustering rondom thema's? ▪ Is er een groeiend aantal projectpartners? ▪ Is er een groeiend aantal vervolgprojecten? ▪ Is er een ontwikkeling zichtbaar in het type methoden dat gebruikt of ontwikkeld wordt in de projecten?

Bijlage 2: Schetsen casestudies LvDO

Duurzaam mbo	
Indeling	LvDO / Onderwijs / Netwerk
In het kort	Duurzaam MBO is een netwerk voor alle geïnteresseerden in duurzaamheid in het mbo, in het bijzonder docenten en duurzaamheidscoördinatoren van het mbo. Via de website www.duurzaammbo.nl wordt onderwijsmateriaal ontsloten. Geïnteresseerd worden via een nieuwsbrief op de hoogte gehouden van ontwikkelingen. Deze nieuwsbrief wordt aan meer dan 700 mensen verzonden. Het netwerk organiseert jaarlijks een symposium. Ook worden er bijeenkomsten georganiseerd waar workshops, informatieve bijeenkomsten en algemene vergaderingen plaatsvinden. Deze worden telkens op een ander ROC georganiseerd, om tegelijk een kijkje in de keuken te bieden. Aan de bijeenkomsten nemen voornamelijk duurzaamheidscoördinatoren en docenten deel.
Organisatie	Duurzaam MBO bestaat uit een stuurgroep, een kenniskring en een raad van advies.
De rol van LvDO	LvDO financiert het netwerk en zit de bijeenkomsten voor. Eén van de betrokkenen betwijfelt of de rol van voorzitter een passende rol is voor Agentschap NL en of deze rol niet beter bij het mbo zelf belegd had kunnen worden.
Ontwikkeling van het netwerk	Het netwerk bestaat vijf jaar. Het netwerk is in eerste instantie opgezet om aandacht te verkrijgen voor duurzaamheid in het MBO. DHO was al veel langer bezig en het werd tijd dat iets soortgelijks in MBO land werd opgezet. Vervolgens is DMBO scholen gaan verbinden en zijn ze collegevoorzitters en bestuursleden erbij gaan betrekken. Het netwerk komt nu in de fase van inbedding.
Belangrijkste resultaten	Belangrijkste resultaten van het netwerk: ▪ De organisatie van de verkiezingen van het meest duurzame studentenbedrijf. ▪ De organisatie van de verkiezing van de duurzaamste docent ▪ De organisatie van de verkiezing van het duurzaamste project van het MBO ▪ Het jaarlijkse symposium. ▪ Het organiseren van bijeenkomsten. Hier treden met name studenten op die hun projecten presenteren. De bijeenkomsten worden goed bezocht. ▪ Het zichtbaar maken van ‘good practices’ op het gebied van duurzaamheid. De publicatie ‘Succesverhalen in het MBO’, uitgegeven door het netwerk Duurzaam MBO in samenwerking met Agentschap NL en CINOP, is hier een voorbeeld van.

	Belangrijkste resultaten met betrekking tot het netwerk: ▪ Om vraaggericht te werken is het belangrijk maatwerk te leveren, advies wordt belangrijker als activiteit. Duurzaam mbo maakt een ontwikkeling door van kennisnetwerk naar expertisecentrum. ▪ Het netwerk wordt professioneler, zowel qua het zien van de noodzaak tot bestuurlijke verankering als in de manier waarop de raad van advies draait. ▪ Het netwerk wordt onderdeel van CINOP, een adviesbureau voor het mbo. Dit wordt als een belangrijk en positief resultaat gezien. ▪ Het netwerk heeft nog niet genoeg een beweging in gang gezet binnen het mbo, het effect van de activiteiten is nog te weinig te zien. ▪ De ontwikkeling van duurzaamheid binnen het onderwijs gaat minder hard dan gewenst. Aandacht voor duurzaamheid staat onder druk door bezuinigingen en sterke focus op taal en rekenen.
Continuïteit en verankering	▪ Financiering door LvDO stopt na 2012. In 2012 zal het netwerk opgenomen worden door CINOP. Op dit moment is er nog onduidelijkheid over de financiën en de vorm die het netwerk zal krijgen na overname. CINOP voert in opdracht van Agentschap NL een verkenning uit hoe de inbedding van het netwerk vorm kan krijgen. De eerste stap hierin is een rondetafelgesprek dat in februari 2012 plaats zal vinden., en waarin gestart zal worden met de samenstelling van een nieuwe raad van advies. ▪ De huidige raad van advies blijft bestaan maar zal een nieuwe rol krijgen, waarschijnlijk coördinatie of de rol van klankbordgroep. Het plan is om hiernaast een nieuwe raad van advies samen te stellen uit de top van het bedrijfsleven en onderwijs (op directie en bestuursniveau). ▪ In het algemeen kijken geïnterviewden positief tegen de toekomst van het netwerk aan. Verwachting is dat het netwerk en de website professioneler zullen worden. ▪ Meningen verschillen met betrekking tot de vraag of het netwerk klaar is om op eigen benen te staan.

Community of Practice Oneindig Laagland	
Indeling	LvDO / Decentraal / Netwerk en kennisontsluiting
Locatie / bereik	Landelijk, vaste kern van 27 deelnemers, daarnaast externe sprekers en experts
Looptijd	2009 – 2010, één dag per maand, gedurende 1,5 jaar
Thema	Duurzame gebiedsontwikkeling
In het kort	Een Community of Practice (CoP) is een groep mensen die

	regelmatig bij elkaar komt, over een langere periode, om te werken aan een vraagstuk uit de praktijk om hier in de praktijk écht mee verder te komen door samen nieuwe kennis te ontwikkelen. Een CoP onderscheidt zich van andere vormen van leren door de expliciete koppeling van organisatievraagstukken en maatschappelijke vraagstukken met persoonlijke vraagstukken.
Doelstelling	Gezamenlijk kennis ontwikkelen over hoe gebiedsontwikkeling C2C te maken is, in het bijzonder kennis die direct in de dagelijkse praktijk van deelnemers toegepast kan worden en vakontwikkeling op dit gebied.
Het ontstaan	Gebiedsontwikkeling Cradle to Cradle maken is een uitdagend en nieuw vraagstuk. Deelnemers aan de CoP Oneindig Laagland wilden samen op dit gebied kennis ontwikkelen. Het programma LvDO heeft deze impliciete leervraag expliciet gemaakt en vijf bijeenkomsten aangeboden. De deelnemers wilden hier een vervolg aan geven. Vanaf dit moment is de CoP steviger opgezet, zowel organisatorisch, als financieel en juridisch.
Partners / betrokken partijen	Per project namen minstens drie mensen deel aan de CoP. De deelnemers zijn minimaal 75% van hun tijd gericht op de realisatie van projecten.
De rol van LvDO	Het identificeren van de latente leervraag op het gebied van C2C duurzame gebiedsontwikkeling. Diagnosticeren wat er speelt en wat er nodig is.
Belangrijkste resultaten	▪ Een CoP met een vaste kern waarin deelnemers kennis ontwikkelen die ze in hun dagelijkse praktijk kunnen toepassen, zowel tijdens de CoP als erna. ▪ Ontwikkelde kennis is terug te zien in 1) plannen (bestemmingsplan Almere), 2)bestuursopdrachten, 3) structuurvisies, 4) nieuwe manieren van aanpak (aanbestedingsrichtlijnen), 5) mentaliteit (ombuigen van problemen naar kansen), 6) beleid, 7) mensen. ▪ Deelnemers hebben meer vertrouwen in eigen ideeën, ook richting collega's. ▪ Deelnemers van de CoP hebben zich verenigd in het netwerk Flying Masters en worden regelmatig als expert gevraagd. ▪ Via de handreiking Duurzame Gebiedsontwikkeling is kennis ontwikkeld in de CoP in beleid gekomen. ▪ Ondanks het afsluiten van een samenwerkingsconvenant is het moeilijk om bestuurders te betrekken. Dit blijft een aandachtspunt.
Continuïteit en verankering	▪ Er zijn drie thema's geïdentificeerd waarop verdere ontwikkeling plaats moet vinden om te komen tot een doorbraak op het gebied van duurzame gebiedsontwikkeling: monitoring en meten, samenwerking, financiering.

	▪ Het Rijksvastgoed- en Ontwikkelingsbedrijf (RVOB) heeft het thema financiering en duurzame gebiedsontwikkeling geadopteerd. Er komt een publicatie uit en er worden regionale bijeenkomsten georganiseerd. ▪ Ontwikkelde kennis is terug te zien in plannen, bestuursopdrachten, structuurvisies en aanbestedingsrichtlijnen. ▪ Verankering via instituties, bijvoorbeeld RVOB en Floriade. ▪ CoP als leervorm wordt ook op andere plaatsen toegepast, bijvoorbeeld in het project Waalweelde Duurzaam van provincie Gelderland (hier werkt men met Communities of Ownership) en binnen het programma NME.

Rijksduurzaamheidsnetwerk	
Indeling	LvDO / Rijksoverheid / Netwerk
Bereik	Landelijk
In het kort	Het Rijksduurzaamheidsnetwerk is een netwerk voor ambtenaren betrokken bij duurzame ontwikkeling en hun counterparts. Het netwerk organiseert maandelijkse lunchbijeenkomsten. Op de website kunnen deelnemers discussiëren in een forum, blog-teksten plaatsen, reageren op blog-teksten, activiteiten, foto's en video's toevoegen en groepen aanmaken. Het netwerk heeft circa 900 leden (begin 2012), waarvan ongeveer de helft ambtenaar is.
Leden van het netwerk	Ambtenaren en counterparts, betrokken bij duurzame ontwikkeling. Deelname op persoonlijke titel
De rol van LvDO	LvDO ondersteunt het netwerk.
Monitoring en evaluatie	Met een behulp van een digitale enquête is onderzocht hoe leden van het Rijksduurzaamheidsnetwerk het netwerk waarderen. Deze enquête is door 105 deelnemers ingevuld. De belangrijkste resultaten worden hier besproken.
Belangrijkste resultaten m.b.t. waardering van het netwerk	▪ Van de respondenten werkt ongeveer 50% bij een ministerie, ruim 10% werkt bij een gemeente of provincie. Van de overige respondenten werken de meeste bij een adviesbureau (22%) of in het bedrijfsleven (11%). ▪ Deelname aan het netwerk: Twee derde van de respondenten volgt wat er binnen het netwerk gebeurt (67%). Circa 30 % geeft aan dat hun deelname bestaat uit het bijwonen van de lunchbijeenkomsten en 25% neemt deel aan bijeenkomsten die via het Rijksduurzaamheidsnetwerk onder de aandacht gebracht zijn. Een kwart van de respondenten deelt informatie via het netwerk. ▪ De helft van de respondenten bekijkt de website minder dan

	één keer per maand, bijna 40% bekijkt de website maandelijks, ruim 10% bekijkt de website wekelijks. ▪ Ruim 30% van de respondenten neemt 1 à 2 keer per jaar deel aan een lunchbijeenkomst, 10% neem 3 tot 6 keer per jaar deel, ruim 50% neemt nooit deel aan een lunchbijeenkomst. ▪ Van de respondenten ziet 30% het op de hoogte blijven van ontwikkelingen als het meest waardevolle aspect van het netwerk, nauw gevolgd door de uitwisseling van kennis en informatie via forum en blogs (25%) en het opbouwen of uitbouwen van hun netwerk (18%). ▪ De respondenten hebben over verschillende stellingen hun mening gegeven. Opvallend is dat bij de meeste stellingen de meerderheid van de respondenten neutraal antwoord. Het gaat hierbij om de stellingen: Het Rijksduurzaamheidsnetwerk heeft duurzaamheid zichtbaar ingebracht in het Rijksbeleid; Het Rijksduurzaamheidsnetwerk speelt een belangrijke rol bij de verankering van duurzaamheid binnen het Rijk; Het Rijksduurzaamheidsnetwerk heeft onderwerpen op de beleidsagenda geplaatst die daarvoor nog niet besproken werden; Het Rijksduurzaamheidsnetwerk is een netwerk van betekenis binnen de Nederlandse overheid; Het Rijksduurzaamheidsnetwerk heeft voor nieuwe ideeën en denkbeelden in het Rijksbeleid gezorgd. Het percentage respondenten dat het met deze stellingen eens is varieert tussen de 18% en 25%. De percentages van bevraagden die het met de stelling oneens zijn, zijn vergelijkbaar. ▪ Het merendeel ziet in de eigen omgeving geen resultaten van het Rijksduurzaamheid en ziet geen invloed van het Rijksduurzaamheidsnetwerk op het eigen gedrag. ▪ Voor de helft van de respondenten draagt het netwerk weinig bij aan het ontwikkelen van hun inzicht en competenties rond duurzame besluitvorming. Voor een derde van hen redelijk veel (27%) tot veel (3%). Voor een kleine 20% draagt het netwerk zeer weinig tot niet bij aan het ontwikkelen van inzicht en competenties. ▪ Het netwerk heeft vooral invloed op het verkrijgen van nieuwe kennis en contacten, voornamelijk op persoonlijk niveau. Bij vijf van de respondenten heeft het netwerk voor een volledige omslag in denken en doen gezorgd, zowel op persoonlijk niveau als bij de organisatie. ▪ De bekendheid van het netwerk wordt laag ingeschat: 60% denkt dat het netwerk bij 0% tot 25% van de relevante ambtenaren bekend is, ruim 80% denkt dat het netwerk bij 0% tot 25% van de relevante counterparts bekend is.
Continuïteit en verankering	▪ De respondenten kijken positief tegen het voortbestaan van het netwerk aan. Het merendeel ziet de activiteit groeien (43%) of vergelijkbaar blijven (35%). De overige

	respondenten verwachten dat activiteit afneemt of het netwerk verdwijnt.

Kabinetsbrede Aanpak Duurzame Ontwikkeling (KADO)	
Indeling	LvDO / pijler 2 Rijksoverheid /systeem
Locatie/bereik	Nationaal, departementen (Algemene Zaken, Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Buitenlandse Zaken, Economische Zaken, Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit, Verkeer en Waterstaat, Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer) en ondersteunde organisaties.
Looptijd	2008-2011
Thema	Duurzame ontwikkeling, m.n. binnen de eigen bedrijfsvoering
In het kort	De insteek van KADO betreft Rijksoverheidsactiviteiten in verschillende beleidsterreinen te verbinden, in één document te presenteren en maatschappelijke partijen die met duurzaamheid bezig zijn, te ondersteunen en te inspireren. KADO verbindt en versterkt een deel van de lopende programma's en initiatieven van het kabinet op het gebied van duurzame ontwikkeling. Dialoog, kennis, innovatie en netwerken zijn noodzakelijke elementen van duurzame ontwikkeling. De focus ligt op het verbinden van nationale en internationale inzet, het laten bijdragen van de kracht van innovatie en ondernemerschap aan duurzame ontwikkeling en het wederzijds versterken van de eigen bedrijfsvoering van overheid en beleid.
Doelstelling	▪ verbinden van nationale en internationale inzet; ▪ het laten bijdragen van de kracht van innovatie en ondernemerschap aan duurzame ontwikkeling ▪ het wederzijds versterken van de eigen bedrijfsvoering van overheid en beleid.
Het ontstaan	KADO is een uitvloeisel van het regeerakkoord Balkenende IV, uit het beleidsprogramma Duurzaam moet je doen! Een belangrijke inspiratiebron voor het kabinet voor de aanpak is het rapport ‘A New Sustainable Development Strategy: An Opportunity Not To Be Missed!’ Dit rapport vormt de weerslag van een “Peer Review” van de Nederlandse duurzaamheidstrategie. Zij bevelen aan om een nieuwe Nederlandse Duurzaamheidstrategie te ontwikkelen, waarbij niet zo zeer een document gemaakt wordt, maar een proces wordt georganiseerd, met een sterke nadruk op communicatie. Op deze manier wordt het mogelijk om de politieke koers en richting te verbinden met de veranderingen die in de maatschappij gaande zijn en initiatieven van andere partijen. Een andere inspiratiebron is de tweede duurzaamheidsverkenning van het MNP. De insteek van KADO betreft Rijksoverheidsactiviteiten in

	verschillende beleidsterreinen te verbinden, in één document te presenteren en maatschappelijke partijen die met duurzaamheid bezig zijn, te ondersteunen en te inspireren. Het versterken van de relatie tussen nationale en internationale onderwerpen en relatie tussen beleid en bedrijfsvoering.
Partners / betrokken partijen	KADO is een programma van de voormalige ministeries van Algemene Zaken, Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Buitenlandse Zaken, Economische Zaken, Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit, Verkeer en Waterstaat, Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer. (Nu: de ministeries van Algemene Zaken (AZ), Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK), Buitenlandse Zaken (BuZa), Economische Zaken, Landbouw en Innovatie en Infrastructuur en Milieu). Er zijn ambtenaren van diverse niveaus bij betrokken. Tevens zijn de door KADO ondersteunde organisaties betrokken, bijvoorbeeld Stichting Urgenda. Brede betrokkenheid: de deelnemers aan de Dag van de Duurzaamheid.
De rol van LvDO	▪ LvDO bracht mensen bij elkaar om over duurzaamheid te praten ▪ Sessies georganiseerd ▪ Contacten gelegd en netwerk opgebouwd ▪ Secretariaat gevoerd ▪ LvDO initieerde en zorgde voor continuïteit
Belangrijkste resultaten	Onder andere: ▪ duurzame bedrijfsvoering binnen de Rijksoverheid; ▪ het programma Duurzame Voedselsystemen; ▪ Duurzame inkoop; ▪ Duurzame catering; ▪ Ondersteuning aan diverse activiteiten zoals Dag van de Duurzaamheid, en; ▪ Ondersteuning aan de duurzaamheidsmonitor; ▪ SER-advies ‘Meer werken aan duurzame groei; ▪ Vouwblad Duurzaam Doen!
Continuïteit en verankering	▪ Met het aantreden van het nieuwe kabinet is er officieel geen sprake meer van KADO. Maar er wordt in de praktijk wel doorgegaan met alles wat er in KADO aan de orde was. Dit mondt uit in de Duurzaamheidsagenda. ▪ Iedere maand bijeenkomsten waarin ambtenaren elkaar op de hoogte houden. ▪ Verankering zie je vooral binnen de groep die deelneemt aan de activiteiten. Deelname aan bijeenkomsten vergroot je kennis rondom duurzaamheid.

Eiwitdialoog	
Indeling	LvDO pijler 2 Rijksoverheid, systeem
Bereik	Nationaal, zowel overheidsniveau, als bedrijfsleven, onderzoek en maatschappij
Looptijd	2008, programma Duurzame Voedselsystemen loopt tot 2012
Thema	Duurzaam voedsel
Doelstelling	Eiwitdialoog is een maatschappelijke dialoog bestaande uit een aantal sessies met stakeholders met als doel het probleem te herkennen en erkennen en tot een gezamenlijke visie/agenda te komen.
Het ontstaan	Het thema duurzaam voedsel is ontstaan bij het programma Ontmoetingen en kwam via KADO (waar het één van de zes thema's was) terug bij LNV. Er was vraag naar een maatschappelijke dialoog, met name rondom vlees.
Partners / betrokken partijen	Ministerie van LNV (nu EL&I), vleessector en –industrie, maatschappelijke organisaties, onderzoeksinstituten, innovators.
De rol van LvDO	Opzet, organisatie en facilitatie van sessies/meerdaagse, bijeenkomsten
Belangrijkste resultaten	▪ Politieke en maatschappelijke (h)erkenning voor het probleem ▪ Dialoog tussen partijen die voorheen nauwelijks contact met elkaar hadden ▪ Beleidsagenda en Programma Duurzame Voedselsystemen ▪ Input voor de Nota Duurzaam Voedsel ▪ Werkgroepen ▪ Proeftuin bedrijfsrestaurant ▪ advies Richtlijnen goede voeding ecologisch belicht (Gezondheidsraad) ▪ Uitgezet onderzoek, onder andere onderzoeksrapport vleesminnaars, vleesminderaars en vleesmijders ▪ Meatless heeft hybride producten bij de Plus supermarkten ▪ Conferentie van Bridge to Food
Continuïteit en verankering	▪ Via Beleidsagenda en Programma Duurzame Voedselsystemen ▪ Aansluiting bij de topsectoren ▪ Doorwerking via diverse in gang gezette/uitgevoerde activiteiten en gelegde contacten ▪ Dankzij politieke meewind en ondanks politieke tegenwind staat duurzaam voedsel op de agenda. ▪ Vraag naar alternatieven voor vlees: Meatless heeft hybride producten bij de Plus supermarkten, AH heeft hybride vlees in de schappen liggen

Bijlage 3: Schetsen casestudies NME

Brabantse parels van biodiversiteit	
Indeling	NME / arrangementen
Thema	Groen
Schaal, locatie	Provinciaal, Noord-Brabant
Looptijd	Maart 2010 – april 2011
In het kort	Binnen het arrangement hebben 50 organisaties hun krachten gebundeld om middels NME de waardering voor en duurzaam handelen rond biodiversiteit te vergroten. Kansrijke initiatieven op het gebied van biodiversiteit zijn geïnventariseerd. Uit deze 'pareltjes' zijn zes deelpakketten gevormd, op basis van thematiek en doelgroep.
Doelstelling	▪ De waardering voor en duurzaam handelen rond biodiversiteit vergroten. ▪ De inzet van NME als instrument voor de versterking van biodiversiteit verankeren in Brabant. ▪ Het verbinden en verbreden van biodiversiteitsprojecten en het samenbrengen van partners in nieuwe samenwerkingsverbanden.
Het ontstaan	In 2010 was er in Noord-Brabant veel aandacht voor biodiversiteit en een ambitie om tot actie te komen op dit gebied. Het programmabureau zag veel initiatieven op het gebied van biodiversiteit en groen naar zich toekomen. Deze zijn samengebracht in een arrangement. Het IVN nam waar dat bestuurders een hoog ambitieniveau hebben maar dit niet vertalen naar een ambtelijke opdracht en dat tegelijkertijd traditionele NME partijen kunnen niet mee in het beoogde elan. Zij zagen het arrangement als een manier om verschillende partijen hierin samen te brengen.
Partners / betrokken partijen	De provinciale taskforce biodiversiteit is bestuurlijk eigenaar van het arrangement. ECNC is penvoerder. IVN heeft het arrangement gecoördineerd en een makelaarsfunctie gespeeld.
Bestuurders	Gemeenten, provincie, waterschap
Eindgebruikers	O.a. Kinderopvang, basisonderwijs, voortgezet onderwijs, gezinnen, consumenten, burgers
Aanbieders	O.a. IVN Consulentschap Brabant, MEC's, natuurmusea, bezoekerscentra
Vernieuwers	O.a. BSO-organisaties, landbouw- en recreatieorganisaties
Pre-arrangement	

Rol van het programmabureau NME	▪ Het samenbrengen van verschillende initiatieven op het gebied van biodiversiteit. ▪ Inzet van een onafhankelijk verkenner die kansrijke initiatieven en trends en ontwikkelingen in beeld heeft gebracht.
Belangrijkste resultaten	▪ Het werken in het arrangementenmodel heeft gestimuleerd om breder en open te kijken naar andere partijen. ▪ Bestuurders hebben biodiversiteit een concrete invulling kunnen geven. ▪ Waar maximaal aangesloten is op de eindgebruiker heeft het arrangement het meeste impact, de eindgebruikers hebben hier zelf de verantwoordelijkheid gekregen voor het project (kinderopvang, voortgezet onderwijs). Waar voornamelijk aanbieders aan tafel zaten was het zoeken naar de vraag. ▪ Centra die dicht tegen gemeentelijk beleid aanzitten doen mee, verschillende NME centra zijn afgehaakt. ▪ Het arrangement heeft vooral buiten de NME sector veel teweeg gebracht, namelijk NME als middel zien om eigen doelstellingen en beleid te realiseren. ▪ BSO: 45 geschoolde natuurtalenten, pedagogische visie, drie grote kinderopvangorganisaties werken voor het eerst als collega's samen. ▪ De pakketten 'recreatie, landschap en biodiversiteit' en 'burgers en biodiversiteit' komen minder goed van de grond. ▪ Persoonlijke ontwikkeling: groei naar een makelaarsrol en ontwikkeling van competenties met betrekking tot vraaggericht werken.
Continuïteit en verankering	Beoogde continuïteit en verankering ▪ Energie om NME en biodiversiteit te koppelen aan cultureel erfgoed en kunsteducatie. ▪ Een netwerk van natuurtalenten in de buitenschoolse opvang. ▪ Verankering van natuurbeleving in de visie en missie van kinderopvang. ▪ Er zijn twee nieuwe coalities ontstaan: een nieuwe coalitie rond de educatieve eetbare tuin en één rond gezondheid en biodiversiteit (biowalking). ▪ Biodiversiteitsbeleving toegevoegd aan criteria van 25 te ontwikkelen Natuurpoorten. ▪ Een belangrijk vraag is of er erkenning gaat komen voor de rol van arrangeur/regievoerder/procesbegeleider, en hoe deze rol gefinancierd kan worden.

Groene verkeersveilige schoolpleinen Leiden	
Indeling	NME / arrangementen
Thema	Groen
Locatie / bereik	Stad, Leiden
Looptijd	September 2010 – december 2011
In het kort	Op vier locaties in Leiden worden groene schoolpleinen gerealiseerd. Daarnaast wordt een website ontwikkeld met een educatief aanbod dat nauw aansluit bij de situatie op de scholen en waarin activiteiten rond beheer en beleving aan elkaar gekoppeld worden.
Doelstelling	▪ Op een eigentijdse manier NME bedrijven, voor een bredere doelgroep en ook in regionale samenwerking. ▪ Middels groene schoolpleinen aan meerdere beleidsterreinen bijdragen: verkeersveiligheid, biodiversiteit, waterplan en NME. ▪ Vernieuwing en innovatie van NME.
Het ontstaan	Elementree heeft het initiatief genomen om te kijken op welke wijze zij duurzame doelstellingen kunnen integreren binnen de gemeente Leiden. Fonds 1818 was al bezig met plannen rond groene schoolpleinen en heeft zich aangesloten. Elementree, Fonds 1818, gemeente Leiden en het programmabureau NME hebben samen gekeken hoe je de doelen van deze partijen bij elkaar kunt brengen. De benaderde scholen waren al met de gemeente bezig met plannen voor een verkeersveilig schoolplein.
Partners / betrokken partijen	Fonds 1818 is penvoerder. Gemeente Leiden coördineert het arrangement.
Bestuurders	Gemeente Leiden
Eindgebruikers	Directeuren en docenten van de scholen, leerlingen, ouders
Aanbieders	Gemeente Leiden, Elementree, CREM, Hogeschool InHolland, Fonds 1818
Vernieuwers	Elementree, fonds 1818, CREM
Rol van het programmabureau NME	Faciliterend. Actief meedenken hoe je bepaalde zaken aan kunt pakken. Het programmabureau heeft tijdens het arrangement een duidelijke ontwikkeling doorgemaakt.
Belangrijkste resultaten	▪ Vier groene schoolpleinen. ▪ Een website waarop docenten een kalender kunnen samenstellen die aansluit bij het groene schoolplein, en waarin beheer en beleving centraal staat. ▪ Een nieuwe samenwerking, waarin aan gedeelde doelen

	gewerkt wordt. ▪ Fonds 1818 (subsidieverstrekker) heeft in dit arrangement de rol van subsidieaanvrager aangenomen, terwijl gemeente Leiden het arrangement coördineert. In de ogen van Fonds 1818 is dit een foute constructie. ▪ De intensieve samenwerking zoals die in het begin bestond is in de loop van het arrangement weggeëbd. Gemeente Den Haag is aangesloten. ▪ Het project Groene Schoolpleinen van Fonds 1818 loopt parallel aan het arrangement. Er is een synergie ontstaan waardoor het arrangement mee kan gaan in de dynamiek die dit project veroorzaakt. Daarnaast kan materiaal ontwikkeld binnen het arrangement breder ingezet kan worden. ▪ De doelstelling om tegelijk aan verkeersveiligheid te werken wordt niet binnen de looptijd van het arrangement bereikt. ▪ Een aanvraag voor commitment van 3 jaar voor het beheer van de schoolpleinen door InHolland is niet gehonoreerd.
Continuïteit en verankering	Beoogde continuïteit en verankering: ▪ Beoogd resultaat is dat de website met het educatieve materiaal een landelijke uitstraling zal hebben en door scholen en gemeenten in heel Nederland gebruikt zal worden. ▪ Gemeente Den Haag is betrokken bij de ontwikkeling van het educatief aanbod. Dit zal hier aan scholen aangeboden worden. ▪ Doordat gemeente Den Haag zich aangesloten heeft komt er continuïteit met betrekking tot de website / zal de website uitgebreider en beter worden. ▪ Elementree neemt verantwoordelijkheid voor het beheer van de website. De NME-dienst van gemeente Leiden gaat blijvend inhoud aanleveren. ▪ Nieuwe partijen als de Rotary en scouting zijn geïnteresseerd om een rol te gaan spelen. ▪ Opvolging met betrekking tot beheer en onderhoud van de schoolpleinen is spannend. Positief is dat verschillende partijen zich bewust zijn van het belang van continuïteit.

WET! (Water Energie Twente)	
Indeling	NME / arrangementen
Thema	Water en Energie
Locatie / bereik	Regionaal, regio Twente
Looptijd	2011 – 2012
In het kort	Het arrangement bundelt educatieve en recreatieve initiatieven

	rond water en energie in portfolio's voor de doelgroepen primair onderwijs, voortgezet onderwijs en burgers. Binnen de portfolio's zijn samenwerkingsverbanden opgezet.
Doelstelling	▪ Een structureel NME aanbod bewerkstelligen dat bestuurders van gemeenten en waterschap ondersteunt bij het behalen van hun beleidsdoelstellingen op het gebied van duurzaamheid, klimaat en water. ▪ Een sterk netwerk van samenwerkingspartners verzorgt structureel terugkerende activiteiten. Innovatieve samenwerkingsverbanden met regionale kenniscentra, bedrijven en onderwijsinstellingen. Het verstevigen van partnerschappen: lokaal bestuur, NME en waterschap. ▪ Met NME nieuwe doelgroepen bereiken: voortgezet onderwijs en burgers. ▪ Het vergroten van kennis over water en energie onder scholieren, jongeren en burgers en hen via ervaring hiermee in aanraking brengen, om zo draagvlak te creëren voor beleid.
Het ontstaan	De drie gemeenten en het waterschap hebben vergelijkbare beleidsthema's op het gebied van water en energie. Eerdere samenwerking tussen drie gemeenten is goed bevallen. Zij willen deze samenwerking nu oppakken om een voor hen nieuwe doelgroep – het voortgezet onderwijs – te benaderen.
Partners / betrokken partijen	Gemeenten Almelo, Hengelo en Enschede, en waterschap Regge en Dinkel vormen samen de kerngroep. Vanuit de kerngroep vinden contacten met de partners plaats. Op dit moment is er geen onderlinge uitwisseling tussen de partners.
Bestuurders	B&W Almelo, Hengelo en Enschede; dagelijks bestuur waterschap.
Eindgebruikers	Basisonderwijs; voortgezet onderwijs; burgers van de drie gemeenten.
Aanbieders	NME-diensten; Waterschap
Vernieuwers	Norit (ontwikkelaar van waterzuiveringsinstallaties); Pabo Edith Stein, Hengelo; Soweco (sociale werkvoorziening); onderwijsinstellingen; musea (bijv. het Heim, stadsmuseum Almelo, Twentse Welle in Enschede; Universiteit Twente
Pre-arrangement	Inventarisatie mogelijkheden tot samenwerking. Programma opgesteld door kerngroep, hierover afstemming met partners.
Rol programma-bureau NME	Communicatie aandachtspunten, feedback.
Belangrijkste resultaten	Het is te vroeg om belangrijkste resultaten te benoemen. Op dit moment vinden allerlei activiteiten plaats, bijvoorbeeld: formuleren van opdrachten voor scholen voor duurzaamheid, ontwikkeling van een website, opzetten van een klankbordgroep, ontwikkeling van een prijslijst voor het

	basisonderwijs, het ontwikkelen van beekbelevingstochten.
Continuïteit en verankering	Beoogde continuïteit en verankering: ▪ Verankering via portfolio's die flexibiliteit bieden en ruimte voor vernieuwing, zowel qua aanbod als qua partners. Bedrijven doen mee in portfolio's. ▪ Blijvend gebruik van een puntenspaarssysteem voor het basisonderwijs. ▪ Scholen voor duurzaamheid blijft bestaan. Bedrijfsleven/nieuwe partners genereren opdrachten voor scholen voor duurzaamheid. ▪ Een regionale samenwerkingsstructuur ▪ NME wordt structureel ingezet als beleidsinstrument

Educatie voor duurzame buitenruimte en gebiedsontwikkeling	
Indeling	NME / arrangementen
Thema	Energie
Locatie / bereik	Stad, Rotterdam
Looptijd	Pre-arrangement: augustus 2010 – december 2011 Beoogde looptijd arrangement: maart 2012 – december 2012
In het kort	Het arrangement wordt gebruikt om via educatie burgers, in het bijzonder scholieren en studenten, te betrekken bij duurzame inrichting van buitenruimte.
Doelstelling	▪ Rotterdamse burgers laten zien wat duurzame inrichting van de buitenruimte in kan houden en welke rol zij zelf kunnen spelen in verduurzaming van de buitenruimte. ▪ Bewustwording van het belang van de ontwikkeling en het beheer van een duurzame buitenruimte en draagvlak creëren voor de meerwaarde van duurzame buitenruimte. ▪ Implementatie van lessen rond duurzame buitenruimte en duurzame gebiedsontwikkeling op scholen. ▪ Burgers stimuleren zelf duurzame maatregelen en technieken toe te passen en hier een gedragsverandering in bewerkstelligen.
Het ontstaan	Op het gebied van duurzaam bouwen wordt veel gedaan. Er wordt echter nog maar weinig gedaan met betrekking tot duurzame buitenruimte. De oorspronkelijke opzet in het pre-arrangement was om via het arrangement educatie toe te voegen aan het project Straat en Wijk van de Toekomst, in het kader van herontwikkeling van Stadshavens. Door verandering van opdrachtgever richt het arrangement zich nu op educatie rond de duurzame ontwikkeling van buitenruimte in het algemeen, en valt onder de greendeal die Sublean met het Rijk heeft afgesloten. Gemeentewerken Rotterdam, Sublean

	Group en Vestia hebben het initiatief hiertoe genomen en schrijven het uitvoeringsplan in samenwerking met de andere deelnemende partijen. Er is aan verschillende diensten en scholen om samenwerking en input gevraagd (dienst Sport en Recreatie, dienst Jeugd, Onderwijs en Samenleving, Hogeschool Rotterdam en basisschool De Blijberg).
Partners / betrokken partijen	Gemeentewerken Rotterdam, Sublean Group en Vestia zijn eigenaars van het arrangement en leveren cofinanciering.
Bestuurders	Bestuurders gemeente Rotterdam
Eindgebruikers	▪ Studenten Hogeschool Rotterdam ▪ Scholieren voortgezet onderwijs ▪ Leerlingen basisonderwijs. ▪ Burgers Rotterdam
Aanbieders	Basisschool de Blijberg; Hogeschool Rotterdam; NME-centra en kinderboerderijen.
Vernieuwers	Sublean Group (ontwikkelaar duurzame buitenruimte), Vestia (woningcorporatie)
Rol van het programmabureau NME	Het programmabureau heeft benadrukt dat het de bedoeling is dat het idee door meerdere partijen gedragen wordt en bestuurlijk commitment heeft. Daarnaast wijst het programmabureau op het belang van verankering en continuïteit. Genoemde aandachtspunten zijn voorwaarden voor het starten van het arrangement.
Belangrijkste resultaten	Beoogde resultaten: ▪ Tentoonstelling en activiteiten op verschillende locaties in Stadshavens (onder andere in het HAKA-pand in Stadshavens, dit pand bevindt zich op Rotterdam Climate Campus) ▪ Prototypes van duurzame projecten en producten op kinderboerderijen in Rotterdam ▪ Educatief pakket (theorieles + ontwerp duurzame buitenruimte en excursie) ▪ Nauwe samenwerking met kennisinstellingen en marktpartijen.
Continuïteit en verankering	Beoogde continuïteit en verankering: ▪ Verankering door educatiepakket duurzaamheid & buitenruimte op te nemen in aanbod van kinderboerderijen, NME-centra, op scholen en in educatieve activiteiten in het HAKA-pand.

Cursus Leren Arrangeren	
Indeling	NME / professionalisering en speerpunt Meer vraagsturing
Bereik	Landelijk
Looptijd	In 2011 drie cursussen
Doelstelling	NME professionals te helpen zich het arrangementsdenken eigen te maken, competenties met betrekking tot arrangeren en vraaggericht werken te ontwikkelen en arrangementen uit te voeren. Achterliggend doel is om NME beter en steviger onder de aandacht te brengen van bestuurders, eindgebruikers en nieuwe partners in het algemeen.
In het kort	De cursus bestaat uit twee losse dagdelen. In de cursus staan actieve werkvormen (elevator pitch, rollenspel) centraal, ook komt er een deel theorie aan bod. De cursus is zeer doelgericht aangeboden aan de doelgroepen. Er is eerst een lijst met ongeveer 1000 potentiële klanten samengesteld. Deze zijn met een brief geïnformeerd. Daarnaast zijn ook de netwerken van Stichting KinderBoerderijen Nederland (SKBN) en de Unie van waterschappen ingezet. Deelnemers betalen een eigen bijdrage van 95 euro. Naast deze cursus wordt er ook een verdiepingsmodule ‘Arrangeren met bedrijven’ aangeboden.
Het ontstaan	De cursus sluit aan bij de door het programma NME beoogde cultuurverandering binnen de NME sector, naar een cultuur van vraaggericht werken. Op het gebied van professionalisering resulteert dit in de behoefte NME professionals te ondersteunen in het ontwikkelen van competenties met betrekking tot vraaggericht werken. De cursus is vanuit het programmabureau geïnitieerd en uitgevoerd door het Amsterdams NME centrum (ANMEC) en het IVN, met ondersteuning van de adviesgroep van het GDO (AGDO). Startpunt was het boekje ‘Meer bereiken met NME; een praktische handreiking om te leren arrangeren’, geschreven door het ANMEC en IVN.
Partners / betrokken partijen	Uitvoering cursus: ANMEC en IVN Deelnemers: vooral NME professionals als boswachters voorlichting en public relations, medewerkers en beheerders van bezoekers- en NME-centra, medewerkers van het IVN en beleidsmedewerkers NME.
De rol van programma NME	Het programmabureau heeft de cursus geïnitieerd en gefaciliteerd, zowel inhoudelijk als financieel.
Belangrijkste resultaten	Er hebben 43 deelnemers uit 27 organisaties meegedaan in 2011. Met een enquête zijn 29 deelnemers van de cursus Leren Arrangeren bevraagd, zowel voorafgaande als na afloop van de cursus. Uit analyse van de resultaten blijkt: ▪ Zowel het begrip arrangement als de bijbehorende competenties waren voor een belangrijk deel bekend bij de

	deelnemers vóórdat ze aan de cursus begonnen. Er worden vooral procesgerichte competenties genoemd, zoals communicatieve vaardigheden, gerichtheid op samenwerking en resultaat, kwaliteitsbewustzijn en doorzettingsvermogen. ▪ De belangrijkste boodschap die deelnemers uit de cursus meegenomen hebben is: Richt je meer op de belangen van andere partijen. Onder deze andere partijen worden bestuurders geschaard, 'afnemers' en (potentiële) projectpartners. Het gaat hierbij dan deels om meer vraaggericht werken (richting afnemers), maar met name om het zoeken naar gemeenschappelijke doelen – 'een punt aan de horizon' – met soms minder voor de hand liggende partners en het gebruiken van dit gemeenschappelijke doel om een samenwerking aan te gaan. ▪ De opzet van de cursus was om aan de hand van actieve werkvormen aan de slag te gaan en zo te oefenen met het begrip arrangement en de belangrijke competenties te herkennen en ontwikkelen. Uit de evaluatie blijkt dat deelnemers dit als zeer nuttig ervaren hebben.
Continuïteit en verankering	▪ Provincie Zeeland en Staatsbosbeheer zijn geïnteresseerd om de cursus aan te bieden. ▪ De verdiepingsmodule ´Arrangeren met bedrijven´ wordt door een gedeelte van de deelnemers ook gevolgd. ▪ Er wordt nog nagedacht over een terugkom- of netwerkdag. ▪ Het is nog niet bekend in hoeverre deelnemers dankzij de cursus in staat geweest zijn om bij te dragen aan de totstandkoming van arrangementen dan wel aan het beter onder de aandacht brengen van NME bij andere partijen.

De Sims™3 in de klas	
Indeling	NME / Speerpunt Jeugd en jongeren
Locatie / bereik	Beoogd bereik is landelijk, pilot met 5 scholen
Looptijd	De pilot van De Sims™3 in de klas is in oktober 2010 gestart en liep in 2011 door. Een vervolg op de pilot vindt plaats in 2012.
Thema	ICT, duurzaamheid
In het kort	Codename Future heeft in opdracht van het programmabureau een pilot uitgevoerd op het gebied van vernieuwende onderwijstoepassingen. Er is hierbij gekozen NME en duurzaamheid in te bouwen in een bestaand computerspel (De Sims), inclusief lessen en instructiemateriaal voor docenten. Leerlingen leren via het spel wat het begrip duurzaamheid precies inhoudt en maken kennis met principes van concepten als 'Triple P' (people, planet, profit) en Cradle to Cradle. Ze passen duurzaamheidsprincipes toe in de simulatieomgeving

	van De Sims™ 3 en proberen een transitie te maken tussen het geleerde, gesimuleerde en de eigen leefstijl. Het project bestaat uit vijf lessen. Elke les duurt ongeveer 100 minuten. Doelgroep: vmbo, havo en vwo, leerjaren 2 en 3. (http://sims.codenamefuture.nl/).
Doelstelling	▪ Overdracht van kennis en het aanbieden van handelingsperspectieven op het gebied van natuur, milieu en duurzaamheid, en zo gedragsverandering mogelijk maken initiëren. ▪ Inspirerend voorbeeld op het gebied van ICT en jeugd bieden voor de NME sector.
Het ontstaan	Vanuit het speerpunt Jeugd en jongeren wilde het programmabureau een experiment met vernieuwend onderwijs materiaal voor het VO uitvoeren.
Partners / betrokken partijen	▪ Codename Future: uitvoering van de pilot, ontwikkeling van concept, lessen en instructie docenten, eigen bijdrage in de vorm van manuren. ▪ Electronic Arts Nederland: de maker van het spel 'De Sims', eigen bijdrage aan de vorm van manuren. ▪ Vijf Pilot-scholen ▪ Programmabureau NME
De rol van programma NME	Het programmabureau is opdrachtgever. Met betrekking tot het speerpunt Jeugd en jongeren is een uitzondering gemaakt op het principe dat er vanuit het NME programma geen nieuw lesmateriaal moet worden gemaakt.
Belangrijkste resultaten	Het lesprogramma is nog niet grootschalig ingezet, resultaten hebben dus voornamelijk de status van 'lessons learned': ▪ Er is veel geleerd op inhoudelijke aanpak en op technisch vlak. Het gebruik van een spel op dvd is niet geschikt voor scholen. Er wordt nu getest hoe het werkt als het spel op USB-stick aangeboden wordt. ▪ De leermethoden van de grote uitgevers dekken alle domeinen af, in principe ook die van NME. De uitdaging van de pilot was om NME via ICT een plaats te geven zonder uitbreiding van de leerdoelen, maar als vervanging van een deel van de klassieke methoden.. ▪ Met name leerkrachten zijn vaak nog huiverig voor ICT in de klas, waardoor de ontwikkeling langzaam gaat. Het trainen van de leerkrachten is daarom een belangrijk onderdeel dat bij de methode moet worden aangeboden. ▪ ICT is vaak duur, daarom zijn slimme combinaties nodig. De Sims is een voorbeeld waar niet gekozen is voor het investeren in een serious game, maar voor het aanhaken op een bestaand spel dat populair is bij de doelgroep, en hier een 'schil' omheen te bouwen.
Continuïteit en verankering	▪ De ambitie is om het spel uiteindelijk commercieel in de markt te zetten. Op dit moment wordt er verder gepraat met

	Electronic Arts over het toevoegen van duurzaamheid aan De Sims. De Nederlandse afdeling is enthousiast. ▪ Codename Future zal de duurzaamheidsvariant van De Sims opnemen in haar aanbod. ▪ Mogelijk risico: als het spel aanslaat bij de doelgroep (de leerlingen) moet het ook nog aanslaan bij de beslissers (schoolbestuur). Daarnaast kan de prijs van het programma een belemmering zijn voor scholen.

GroenGelinkt		
Indeling	NME / infrastructuur	
Thema	kennisinfrastructuur	
Beoogd bereik	Landelijk	
Looptijd	2010 – 2013	
In het kort	Binnen het project GroenGelinkt wordt gewerkt aan een landelijke digitale kennisinfrastructuur om educatieve materialen, activiteiten, locaties en organisaties op het gebied van NME breed toegankelijk en goed vindbaar te maken.	
Doelstelling	▪ NME effectiever inzetten door materialen, activiteiten, locaties en organisaties op het gebied van NME goed vindbaar en breed toegankelijk te maken. ▪ Het ontwikkelen van een kennis- en ICT-infrastructuur rond NME.	
Het ontstaan	Op het gebied van kennis en professionalisering heeft het programma NME de ambitie om te komen tot een kennis- en expertisecentrum. NME materiaal is versnippert, wisselt in kwaliteit en wordt weinig gedeeld. Het programma streeft naar een verbeterde effectiviteit op dit gebied. In de oriëntatie op een verbeterde kenniscirculatie zijn in 2010 twee visieplaten gemaakt, waarbij de tweede de kennisinfrastructuur die bij het werkveld past in kaart heeft gebracht: Naar een slimme portaalsystematiek voor Leren over natuur, milieu en duurzaamheid (GroenGelinkt, 2010). Het project GroenGelinkt is de uitvoering van het werken aan een verbeterde kennisinfrastructuur.	
Organisatie	Om de kennisinfrastructuur te realiseren is een samenwerkingsverband gesloten tussen Agentschap NL, stichting Kennisnet, de Groene Kenniscoöperatie en het Ontwikkelcentrum. Het programma wordt uitgevoerd in vier plateaus (zie onder).	
Plateau 0	De definitiefase	2010
Plateau 1	In een pilot met het Amsterdams NME	januari 2011 – juli

	centrum (ANMEC) is gewerkt aan een gezamenlijke database die via een 'menukaart' voor scholen toegankelijk wordt gemaakt. Deze fase is afgerond met een inspiratiedag op 22 juni 2011.	2011
Plateau 2	Verstevigen en kwaliteit Uitbouwen faciliteiten ontwikkeld in plateau 1, uitbreiden van organisaties die hun materiaal beschikbaar willen stellen (in juli 2011 waren dit er 14). Het metadateren van lesmateriaal. Het testen van het werken met een widget (zoekscherm) in de eigen website die verbonden is aan gemetadateerde materialen. Deze fase is afgerond met een inspiratiebijeenkomst op 1 februari 2012.	juli 2011 – februari 2012
Plateau 3	Vernieuwen en opschalen Aan de slag met nieuwe doelgroepen	2012
Plateau 4	Consolideren	2013
Belangrijkste resultaten	▪ Een architectuur voor de infrastructuur van NME. ▪ Ontwikkeling van een menukaart component die organisaties in de eigen website kunnen opnemen. ▪ Inspiratiedag ter afsluiting van plateau 1 is bezocht door ruim 80 NME professionals. ▪ Vijf veldgroepen – nieuwe doelgroepen, beheer, kwaliteit, samenwerking en ondernemerschap – bereiden het derde plateau voor. ▪ Vernieuwing van de huidige kwaliteitsmeter NME	
Continuïteit en verankering	▪ Koppeling met EDSO vergroot kans op gebruik door NME centra. ▪ GroenGelinkt sluit NME aanbod aan op Wikiwijs, een platform dat leerkrachten gebruiken om leermateriaal te zoeken, vinden, delen en bewerken.	

Bijlage 4: Overzicht dataverzameling

Overzicht dataverzameling LvDO – projecten portfolio

Portfolio provinciale LvDO projecten		**Totale kosten (incl. 1762 kEuro cofinanciering)**	**5.834 kEuro**
Provincie	**Titel**	**Penvoerder**	**Kosten in kEuro**
Utrecht	Base3 of the Pyramid innovaties voor locale gemeenschappen in ontwikkelingslanden	Habitat voor Humanity	92
Flevoland	Beleidsrealisatie Duurzame GebiedsOntwikkeling Flevoland	Provincie Flevoland	120
Noord-Brabant	Biodiversiteit Bedrijventerreinen	WUR	6
Noord-Brabant	Boekje Lang zullen ze Leven	Woordwerk	19
Gelderland	Boerderijschool 2009	Stichting Boerderijschool	47
Utrecht	C2C Duurzame productieketens - Samen Sterk	Provincie Utrecht	0
Noord-Brabant	Communicatieondersteuning project 'Duurzame verbindingen Moerdijk'	Provincie Noord-Brabant	15
Limburg	Congres Duurzaamheid Loont	Gemeente Kerkrade	
Limburg	Congres Nederland Duurzaam 2010	ZIN i.o.v. De Kleine Aarde	50
Gelderland	Cool Nature, ondersteuning project	Bureau Niche	24
Gelderland	Cool Nature, procesondersteuning	Gemeente Arnhem	41
Gelderland	Cool Nature, selectie van 6 pilots	Bureau Niche	23
Utrecht	Cool! Climate after school!	Stichting Collusie	40
Zeeland	Cradle to Cradle en het sluiten van de acrylketen (haalbaarheidsstudie)	Hogeschool Zeeland	20
Zeeland	Cradle to Cradle jachthaven (concept studie)	Hogeschool Zeeland	21
Limburg	Cradle to Cradle Overlegtafel Bedrijven	Provincie Limburg	18
Noordelijke drie provincies	Cradle to Cradle:kennisontwikkeling in Noord-Nederland	Kamer van Koophandel Noord-Nederland	
Limburg	Creatieve FileRondetafels Maastricht-Bereikbaar	Gemeente Maastricht	30
Overijssel	De energieke leerschool Overijssel	Codename future	80
Noord-Holland	Duurzaam Bouwen	CO2 Servicepunt	80
Gelderland	Duurzaam, Just do it	St. junior Kamer NW-	10

		Veluwe	
Limburg	Duurzaamheidproject The Dream	Rene Shuman en Angel Eye	100
Noord-Brabant	Duurzaamheidscoach voor woningcorporaties	SEARCH	91
Zeeland	Duurzame Bedrijfsvoering provincie Zeeland	Provincie Zeeland	20
Noord-Holland	Duurzame Scholen Noord-Holland	CO2 Servicepunt / SME Advies	
Noord-Holland	Duurzame Verlichting	CO2 Servicepunt	71
Utrecht	Eco Erf	Stichting One Planet	50
Zuid-Holland	Ecokids Brede School - verbreding partijen	Stichting Ecokids Nederland	0
Limburg	Ecostijl - Business-to-business evenement	St Bevordering Educatie, Duurzame Ontwikkeling en Cultuur Thorn	5
Overijssel	Energie = winst	Stichting Parkmanagement Steenwijkerland	30
Noord-Brabant	Essay Bewonersparticipatie	Dakfacilities / Stef Janssen	9
Gelderland	Frisse lucht op kinderdagverblijven	Hulpverlening Gelderland Midden	27
Gelderland	Frisse lucht op scholen, onderzoek Kindercentra	Hulpverlening Gelderland Midden	20
Flevoland	'Gebiedsontwikkeling Lelystad Airport: duurzaam en innovatief'	Provincie Flevoland	44
Gelderland	Geldersklimaatprogramma	NME centrum	
Utrecht	GreenDriver	De Rooy Transport BV	80
Noordelijke drie provincies	Grenzeloos CO2 neutraal	COS Groningen	344
Noordelijke drie provincies	Groene Start	CMO Groningen	162
Gelderland	Groene Voetstappen in Gelderland	Vereniging Klimaatverbond Nederland	38
Overijssel	Groene Voetstappen in Overijssel	Vereniging Klimaatverbond Nederland	10
Noordelijke drie provincies	Het Faire Noorden	COS Groningen	320
Zeeland	Het gewaagde doel: 'Made in Zeeland' + samenvatting 'het gewaagde doel'	Hogeschool Zeeland	7
Limburg	In Limburg werken aan een duurzame toekomst	Stichting Es	74
Zeeland	Jongeren en Duurzame Ontwikkeling, 'De Groene	Gorilla Media Groep	40

	Sportschool'- Green Dream District		
Zuid-Holland	Jongerenprogramma's participatie klimaat	Provincie Zuid-Holland	79
Zuid-Holland	KISZZ	Hogeschool Rotterdam	45
Noord-Brabant	Klasseboeren leren naar een duurzaam Brabant	Stichting Klasseboeren	50
Noordelijke drie provincies	Koers – Duurzaam oostzuidoost Fryslân	Gemeente Ooststellingwerf	125
Zuid-Holland	Kwaliteitsimpuls Ruimte en Milieu - tbv Duurzame Gebiedsontwikkeling	Provincie Zuid-Holland	400
Noord-Holland	Leermeester voor jonge technici	ZON Energie	70
Utrecht	Leertraject duurzaamheid in de sportvereniging	Sportservice Midden Nederland	98
Noordelijke drie provincies	Light Challenge	Gemeente Heerenveen	
Limburg	Limburg 2030	Stichting Duurzaam geleerd	63
Gelderland	Lingezegen Junior	Bureau Niche	17
Noordelijke drie provincies	Lokale energie voorwaarts	Natuur en Milieufederatie Groningen	227
Zeeland	LvDO coach Deltaprogramma	John Huige Advies, Kwadendamme	17
Limburg	Masterclass Cradle to Cradle voor MKB-bedrijven	Fontys Hogeschool Economie	45
Limburg	Masterclass Duurzame Gebiedsontwikkeling	Geoplan	59
Zeeland	Masterclass industriële bedrijven - BECO opdracht bijeenkomst duruzaam ondernemen	BECO	75
Overijssel	Meer dan Bouwen Overijssel	Centrum voor Innovatie van de Bouwkolom	60
Utrecht	Meer dan Bouwen Utrecht	Centrum voor Innovatie van de Bouwkolom	63
Gelderland	Netwerkontwikkeling en innovatie kringloopbedrijven	BKN /Gelderste kringloopbedrijven	42
Noord-Brabant	Onderwijsproject Frisse Scholen	Natuurlijk Leren	11
Noord-Brabant	Onderwijsproject Welkom in onze wijk	Codename future	34
Flevoland	Onderzoek haalbaarheid lokaal duurzaam Energie- en Ontwikkelbedrijf Flevoland	Provincie Flevoland	118
Noord-Brabant	Onderzoek naar slimme financieringsconstructies voor duurzame projecten	GIDO MB	90

Gelderland	Onderzoek Reflectie Belevend Leren Gelderland	SME Advies	49
Zuid-Holland	Onderzoek Samenwerking Milieu- en Welzijnsorganisaties	IVN en SME-advies	29
Gelderland	Onderzoek Schooltuinen Nijmegen	MEC Nijmegen	15
Gelderland	Onderzoek Veluwe-beleving buiten	TNR Advies	22
Limburg	Online Cradle to Cradle Community	St. Cradle to Cradle online Community	165
Noordelijke drie provincies	Ontwerpen en beheren oogstbaar landschap	Debets BV	120
Noord-Brabant	Opschaling Duurzaamste nieuwbouwwijk Geerpark	Minos & Twisk	38
Zeeland	Opschaling Fair Trade gemeenten 2009	COS Zeeland	
Noord-Brabant	Opschaling Geerpark II	Minos & Twisk	80
Zeeland	Organiseren masterclasses Cradle to Cradle (C2C)	Hogeschool Zeeland	11
Zeeland	Publieksactiviteit Zeeuwse eiwittransitie	Hogeschool Zeeland	12
Noordelijke drie provincies	Samen-Scholen?!':naar een duurzame portfoliostrategie voor Noordelijke basisscholen	de Kervanseray v.o.f.	364
Zeeland	Side Event Four Freedom Award	De Oersprong	3
Zeeland	Standplaats Zeeland	Zeeuwse Bibliotheek	60
Utrecht	Sustainable Development research Conference	Corpernicus Instituut voor Duurzame Ontwikkeling	42
Noord-Brabant	Tentoonstelling innovatief groen	Stichting VIBA Expo	39
Gelderland	Terreinverkenning Waalweelde	Radboud Universiteit Nijmegen	50
Noord-Brabant	Training Duurzame Ontwikkeling	Maatwerk	20
Overijssel	Transition Town Deventer fase 1	Stichting Duurzame Verbinding	30
Limburg	Tweede Limburgse Dag van de Nieuwe Energie	Hoge school Zuyd, Lectoraat Nieuwe Energie	24
Zeeland	Van data naar daadkracht	Provincie Zeeland, afd Milieu	120
Alle provincies	Van energieambitie naar succesvolle praktijk in de duurzame stedelijke vernieuwing	Senternovem	0
Zeeland	Verduurzamen Senior Games	Hogeschool Zeeland	25
Gelderland	Versnellingsagenda NME Gelderland	TOPOcommunicatie	23
Gelderland	Vervolgproject Frisse Lucht op Scholen	Hulpverlening Gelderland Midden	49
Zeeland	Vooronderzoek Cradle to Cradle:	Hogeschool Zeeland	16

	Cradle tot Cradle in het Zeeuwse toerisme		
Noordelijke drie provincies	Voortgezet onderwijs sluit duurzaamheidconvenant	IVN	131
Utrecht	Wens in actie	Greenwish, Stg Milieupunt Oost	32
Zeeland	Workshop kwaliteit, duurzame ontwikkeling omgevingsbalans	Provincie Zeeland	11
Limburg	Duurzaam gekweekt	Schuttelaar	99
Gelderland	Inzet van hout voor energie in de provincie gelderland	WING	59
Noord-Holland	Kinderklimaattop	Klimaatverbond	30
Limburg	Energieke scholen	SVO-PL	554
Gelderland	Rivierklimaatpark Poort naar de Ijssel	Natuurmonumenten	300
Limburg	Energietentoonstelling Ithaca	Stichting Ithaka	545

- **Overzicht dataverzameling NME – arrangementen portfolio**

Arrangementen NME 2008 -2012 (inclusief pre-arrangementen)	**Totale kosten exclusief cofinanciering**		**€**	**8.681.266**

Naam	**Organisatie**	**Start**	**Kosten**	
GROEN			€	3.828.562
Boerderijeducatie Amsterdam	Agrarische Natuurvereniging Water, Land en Dijken	1-1-2009	€	225.000
Proeftuin Amsterdam, definitiefase	Stuurgroep Proeftuin Amsterdam, Gemeente Amsterdam, Dienst Ruimtelijke Ordening (DRO)	1-9-2009	€	32.661
Brabantse parels voor Biodiversiteit	Van ham org. En advies	14-12-2009	€	14.119
Groene schoolpleinen		19-4-2010	€	8.050
Westlandse NME		19-4-2010	€	119.805
Brabantse Parels van Biodiversiteit		1-4-2010	€	900.000
101 Groene klaslokalen		1-1-2010	€	49.900
Amersfoortse NME		12-7-2010	€	16.493
Quality of life en NME		5-8-2010	€	19.500
Natuur Nu	St. Enterart	1-2-2011	€	124.990
Ruimte voor Duurzaamheid Haarlemmermeer	St. natuur en MilieuCentrum Haarlemmermeer	1-6-2011	€	200.000
NME makelaar op de buitenhuizen van Rotterdam	Stichting In 2 nature	1-5-2010	€	65.000
NME ambities Apeldoorn in uitvoering	Accres Apeldoorn	1-6-2010	€	57.750
Groene schoolpleinen	Fonds 1818	1-9-2010	€	180.350
Natuurtalenten in Amsterdam-Noord	Stichting ecokids Nederland	3-5-2010	€	73.866
Groene educatie leren structureren,een strategie voor groene educatie	st. landschapsbeheer Drenthe	13-1-2011	€	14.260
Medoen met speelnatuur in Noord Holland	de speeldernis	1-2-2011	€	26.609
NME voor gezond Almere	van Ham org. Adv.	17-2-2011	€	20.292
NME in friesland	Nelly Zuiddam Advies	1-1-2011	€	16.993
Praktijkleerkring NME en Biodiversiteit	Novio Consult		€	2.869
Westlandse NME	KNNV		€	97.625
Duurzaam Amersfoort plus krachten bundelen en versterken voor NME	Gemeente Amersfoort	17-2-2011	€	249.086
Samen duurzaam Holland Rijnland arrangement	Gemeente Lisse	17-3-2011	€	25.487
Educatie Programma Brabantse Wal	Gemeente Bergen op zoom	24-3-2011	€	15.232
De weg naar meer leefkwaliteit	Gemeente Venlo	14-4-2011	€	299.866
Groene Klaslokalen in Tiel	Gemeente Tiel	17-5-2011	€	21.180
Nieuwe wegen voor biodiversiteit	Gemeente Eindhoven	17-5-2011	€	102.372
Spelend leren tot je groen ziet	Gemeente Montferland	16-8-2011	€	39.100
Groene klaslokalen in Arnhem	Gemeente Arnhem	1-6-2011	€	26.900
Naar een sterke NME-keten	Gemeente Zoetermeer	1-9-2012	€	26.425

Samenspel voor samen buiten spelen	Gemeente Goes	1-8-2011	€	25.000
Natuurweb NH	gemeente Heemstede		€	103.450
Samen duurzaam Holland Rijnland arrangement	Gemeente Lisse		€	125.512
101 groene klaslokalen	GR Marn		€	77.820
Groen Slim	Provincie groningen (Agenda Veenkolonien)		€	135.000
Gezoend en groen Almere	Gemeente Almere		€	40.000
NME-arrangement Gezonde voeding en biodiversiteit	Gemeente Amsterdam	27-1-2011	€	250.000
	ENERGIE		€	2.195.591
Procesmanager NME thema Energie	2MV Procesbegeleiding		€	37.158
Arrangement Energie & Klimaat - KWIC	EMC Leren in bedrijf	1-12-2009	€	23.086
NME Ararangement fase 1: Zeeuwse Zonnefabriek	Prov. Zeeland	1-2-2010	€	15.105
Pilot Energieke scholen	GDO	1-9-2009	€	117.548
Duurzaamheidsprogramma parkstad limburg	ISP	1-4-2010	€	58.000
Fase 0 - bestuurlijke vraag HRO	Hogeschool Rotterdam	15-4-2010	€	9.520
V.O. Energieke leerschool	Codename Future	1-4-2010	€	160.150
Pre-arrangement DE en NME in Flevoland	IVN Consulentschap Groningen	1-6-2010	€	36.740
Informatienetwerk Klimaat en energie	natuur en milieu overijssel	1-8-2010	€	41.934
Energie-educatieve dag			€	40.000
Clean Tech Amsterdam	Stichting NCWT		€	69.654
energie en klimaat in Drenthe	codename Future	1-9-2011	€	40.012
arrangement duurzame energie en NME in lelystad	Gemeente Lelystad	17-2-2011	€	40.544
arrangement duurzame energie en NME in NOP	Gemeente Noord oost polder	17-2-2011	€	68.380
Arrangement duurzame energie en NME in Dronten	Gemeente Dronten	17-2-2011	€	33.456
Arrangement duurzame energie en NME in Zeewolde	Gemeente Zeewolde	17-2-2011	€	40.860
Zeeuwsw Zonnefabriek fase 2	Provincie Zeeland	17-3-2011	€	60.000
Stroom 2011-2012	Provincie Zuid-Holland	24-3-2011	€	168.781
Stroom 2011-2012	Gemeente Den Haag	24-3-2011	€	150.250
Stroom 2011-2012	Gemeente Dordrecht	24-3-2011	€	126.930
Stroom 2011-2012	Gemeente Delft	24-3-2011	€	30.945
Stroom 2011-2012	Gemeente Zoetermeer	24-3-2011	€	37.250
Stroom 2011-2012	Gemeente Gouda	24-3-2011	€	10.712
Stroom 2011-2012	Gemeente Leiden	24-3-2011	€	17.500
Stroom 2011-2012	Intergemeentelijk Samenwerkingsorgaan midden-Nederland	24-3-2011	€	38.707
Buitenschoolse NME regio Utrecht	Gemeente Utrecht	23-6-2011	€	80.101
NME in Heerhugowaard	Gemeente Heerhugowaard	5-7-2011	€	40.000
Duurzaamheidsleerlijn parkstad limburg	gemeente Heerlen		€	80.000

samen werken aan energie en klimaat	Gemeente s`Hertogenbosch	23-6-2011	€	24.580
Stroom (definitiefase)	Provincie Zuid-Holland		€	189.467
Pré arrangement Energie gemeente Enschede, Hengelo, Almelo	Gemeente Enschede		€	20.000
Educatie voor Straat van de Toekomst (pré-arrangement)	Gemeente Rotterdam		€	20.000
Scholencompetitie Duurzaamheid Provincie Flevoland 25 jaar	Provincie Flevoland		€	50.809
	WATER		€	1.403.132
Procesmanager Programma NME 2009-2011	Cailin Partners	1-1-2009	€	312.663
Begeleiden ideeënfase (fase 0) van educatief arrangement water voor de regio Friesland	DHO	30-09-20009	€	18.353
totstandkoming pre arrangement ..	IVN Groningen	1-1-2010	€	6.930
bestuurlijke verkenning waterreductiearrangement	Technocentrum Noord Holland noord	15-2-2010	€	12.769
NME voor waterbeheerders (communicatiestappen)	DHV	1-4-2010	€	23.562
NME in Friesland	Nelly Zuidam advies	1-1-2011	€	21.420
Duurzaam onderwijs op Texel	Ecomare	1-6-2010	€	79.367
Utrecht aan zee, hoe houd jij droge voeten	Landschap erfgoed Utrecht	1-6-2010	€	31.768
Jongleren waterbeheren	IVN Groningen	30-6-2011	€	188.140
Droge Voeten in Noord-Holland	Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier	1-11-2011	€	50.000
organisatie watereducatiedag 2012	SME	1-1-2012		
Waterarrangement Drechtsteden	Gemeente Dordrecht	7-12-2010	€	150.000
Pré arrangement Water Twente-steden	Gemeente Hengelo	7-12-2010	€	26.880
WET (water en energie twente	gemeente Hengelo	22-2-2011	€	260.875
Wegwijs in Water	Gemeente Groningen	1-3-2011	€	60.885
Weet-van_Water	Provincie Zeeland		€	49.520
NME infrastructuur	Gemeente Zuid West Friesland		€	110.000
	INNOVATIE		€	1.253.981
De natuur als leerschool 2009-2010	Fontys Hogeschool	1-1-2009	€	159.200
Dansspektakel save the earth	Anne Leeflang	15-10-2009	€	6.707
Educatief Programma C2C	GDO	1-2-2010	€	103.530
Serious Game are you Seaproof	Prov. Zeeland	1-2-2010	€	20.000
Diavoorstelling save our future als aftrap….	Marthas TheatreWorld	9-12-2009	€	39.330
co-financiering reizende tentoonstelling C2C	GDO	1-1-2010	€	95.664
Pilot NME en Nieuwe Media		15-12-2009	€	115.000
NME en Onderwijsvernieuwing in de BuitenWijs-gemeenten	Eduniek in Onderwijs	1-1-2010	€	250.000
NME Arrangementen in OPEDUCA-concept	RCE Rhine-Meuse	12-3-2010	€	464.550

B4.3 Overzicht casestudies

NME	**LvDO**
Diepe case: Arrangement Groene verkeersveilige schoolpleinen, Leiden	Diepe case: Het netwerk Duurzaam MBO, netwerk onderwijs
Diepe case: Arrangement Brabantse Parels van biodiversiteit, provincie Brabant	Diepe case: Community of Practice Oneindig Laagland, duurzame gebiedsontwikkeling
Diepe case: Arrangement Educatie voor duurzame buitenruimte en gebiedsontwikkeling, Rotterdam	Diepe case: Rijksduurzaamheidsnetwerk, netwerk Rijksoverheid
Diepe case: Arrangement Water Energie Twente (WET!), Twente	Eiwitdialoog & Kabinetsbrede Aanpak Duurzame Ontwikkeling (KADO)
Jeugd en jongeren: De Sims	Kennisontsluiting onderwijs: GroenGelinkt
Professionalisering: Cursus Leren Arrangeren	
Infrastructuur: GroenGelinkt	

Bijlage 5: Overzicht interviews

Overzicht interviews

Naam	Onderwerp / case	Datum
Roel van Raaij en Theo van Bruggen, Programmabureau LvDO/NME	Opzet en invulling van het onderzoek m.b.t. LvDO	20 december 2010
Marieke van der Werf Programmabureau LvDO/NME	Programma NME	21 december 2010
Ad Bijma, Programmabureau LvDO/NME	LvDO: Pijlers LvDO	31 januari 2011
Tarsy Lössbroek, procesmanager thema Groen, Programmabureau NME	NME: Thema Groen	31 januari 2011
Arjan Klopstra, Programmabureau NME/LvDO	NME: Speerpunt Jeugd en jongeren LvDO: Pijler 2: Rijksoverheid	31 januari 2011
Machtelijn Brummel, Programmabureau NME/LvDO	NME: Vraaggericht werken LvDO: internationaal, waterschappen	31 januari 2011
Michiel van der Vight & Arjan Klopstra, Programmabureau NME/LvDO	Arrangementen	28 februari 2011
Antoine Heideveld, Programmabureau NME/LvDO	LvDO: Pijler 1 onderwijs en pijler 2 Rijksoverheid	28 februari 2011
Bowine Wijffels, Programmabureau NME/LvDO	NME: Thema water, Speerpunt Professionalisering	28 februari 2011
Ellen Leusink, Programmabureau NME/LvDO	NME/LvDO: onderwijs	28 februari 2011
Roberto Mahadewsing**,** Beleidsmedewerker stadsruimte, Gemeente Leiden	Arrangement Groene verkeersveilige schoolpleinen Leiden	2 maart 2011
Gerrit Vledder en Adela El Mahdaoui Codename Future	De Sims	28 maart 2011
Wim Ruis Programmaleider IVN Consulentschap Brabant	Arrangement Brabantse parels van biodiversiteit	19 april 2011 25 november 2011

Lidwien Reyn Programmabureau LvDO	CoP Oneindig laagland	21 april 2011 10 november 2011
Nathalie Thoonsen en Daiwy Huijsse Team duurzaamheid, gemeente Hengelo	Arrangement WET!	23 mei 2011
Onno van Sandick, ministerie van I&M	Kabinetsbrede Aanpak Duurzame Ontwikkeling (KADO)	20 juni 2011
Rob de Vrind, Koning Willem I College	Duurzaam MBO	21 juni 2011
Annelie Boogerd, ministerie van EL&I	Dialoog Duurzaam Voedsel	12 augustus 2011
Carina van der Meer Coordinator Innovatieve en Duurzame projecten, Gemeentewerken Rotterdam	Arrangement Educatie voor duurzame buitenruimte en gebiedsontwikkeling	20 september 2011 3 januari 2012
Ad Bijma, Ellen Leussink, Bowine Wijffels Programmabureau NME	Infrastructuur NME	7 november 2011
Mieke van der Ven Beleidsmedewerker team Stadsruimte, Gemeente Leiden	Arrangement Groene verkeersveilige schoolpleinen Leiden	9 november 2011
Marian Kathmann Medewerker natuur- en milieueducatie, Gemeente Leiden	Arrangement Groene verkeersveilige schoolpleinen Leiden	9 november 2011
Nathalie Thoonsen Beleidsmedewerker team duurzaamheid, gemeente Hengelo	Arrangement WET!	17 november 2011
Carien Janssen van Raay Projectadviseur Fonds1818	Arrangement Groene verkeersveilige schoolpleinen Leiden	5 december 2011
Ammir Farokhi Programmadirecteur Techniek en Vormgeving, Deltion College	Duurzaam MBO	5 december 2011
Pia Deveneijns Beleidsadviseur Strategie en Onderwijs, MBO raad	Duurzaam MBO	6 december 2011
Henk Frenken Directeur De Dukdalf, openbare jenaplanschool Leiden	Arrangement Groene verkeersveilige	12 december 2011

	schoolpleinen Leiden	
Johan Hijnberg Stafmanager Corporate communicatie, Kenteq Kennis- en Advies centrum	Arrangement Groene verkeersveilige schoolpleinen Leiden	13 december 2011
Leendert Koudstaal Directeur Elementree	Arrangement Groene verkeersveilige schoolpleinen Leiden	14 december 2011