

Leren voor Duurzame Ontwikkeling
Van marge naar mainstream

Programma 2004 - 2007

Leren voor Duurzame Ontwikkeling is een illustratieprogramma van het Actieprogramma Duurzame Ontwikkeling

(schutblad:)

Dit is een nota van de stuurgroep Leren voor Duurzaamheid,
Amsterdam, augustus 2003

Leren voor Duurzame Ontwikkeling is een programma van:

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

Inhoud

pagina

Leeswijzer

Inleiding

Hoofdstuk 1.

Leren voor Duurzame Ontwikkeling

1.1. Duurzame ontwikkeling: een complex begrip

1.2. Barrières voor een doorbraak

1.3. Duurzame ontwikkeling als leerproces

1.4. Het leerproces als beleidsinstrument

Hoofdstuk 2.

Doelstelling

2.1. Doel van het programma

2.2. Elementen uit de doelstelling

2.2.1. De duurzame afweging

2.2.2. Maatschappelijke actoren

2.2.3. Effectieve leerprocessen

2.3. Versterking van duurzame ontwikkeling

Hoofdstuk 3.

Strategie

3.1. Van marge naar *mainstream*

3.2. Criteria projecten

3.2.1. De inhoud: meerdere dimensies

3.2.2. Het leerproces: sociaal leren

3.2.3. De actoren: drie schaalniveaus

3.3. Ordeningsprincipe: drie pijlers

Hoofdstuk 4.

Pijler 1: Lerende individuen

- focus: onderwijs

Hoofdstuk 5.

Pijler 2: Lerende organisaties

- focus: overheden

Hoofdstuk 6.

Pijler 3: Lerende samenleving

- focus: besluitvormingsprocessen

Hoofdstuk 7.

Kennismanagement

7.1. Een lerend programma

7.2. Verspreiding, onderzoek en innovatie

- 7.2.1: Vastleggen en beschikbaar stellen gegevens projecten
- 7.2.2: Actieve verspreiding *good practices*
- 7.2.3. Onderzoek en wetenschappelijke reflectie
- 7.3. Werkgroep kennis

Hoofdstuk 8:

Organisatie van het programma

Hoofdstuk 9:

Begroting

- 9.1. Inleiding
- 9.2. Begroting
- 9.3. Financiële dekking

Samenvatting

Bijlagen

- Bijlage 1: Historische ontwikkeling
- Bijlage 2: Samenstelling stuurgroep en werkgroep
- Bijlage 3: Evaluatie huidige programma
- Bijlage 4: Voorlopige verdeling van rollen, taken en verantwoordelijkheden
- Bijlage 5: Inhoudsopgave Uitvoeringskader

Leeswijzer

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

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

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

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

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

In **Hoofdstuk 3** staat de ‘**Strategie**’ centraal. Deze is erop gericht om leerprocessen zoveel mogelijk te laten aansluiten bij reguliere *mainstream*-besluitvormingstrajecten. Vervolgens worden de criteria besproken die het programma hanteert bij het prioriteren van projecten. In dit derde hoofdstuk wordt tevens het **ordeningsprincipe** van het programma gepresenteerd; de structuur voor de activiteiten. Het ordeningsprincipe is gebaseerd op drie schaalniveaus waarbinnen leerprocessen zich kunnen afspelen: ‘lerende individuen’, ‘lerende organisaties’ en de ‘lerende samenleving’.

Het ordeningsprincipe vindt zijn uitwerking in **3 pijlers**. De pijlers worden besproken in respectievelijk **Hoofdstuk 4: ‘Lerende individuen’**; **Hoofdstuk 5: ‘Lerende organisaties’**; en **Hoofdstuk 6: ‘Lerende samenleving’**. In het verlengde van de strategie wordt binnen elke pijler gefocust op organisaties of onderwerpen die aansluiting hebben op de *mainstream*. Zo ligt de focus bij ‘lerende individuen’ op het **onderwijs** (Hoofdstuk 4); zijn activiteiten in het kader van ‘lerende organisaties’ gericht op **overheden** (Hoofdstuk 5) en staan in de ‘lerende samenleving’ **complexe maatschappelijke besluitvormingstrajecten** centraal (Hoofdstuk 6). Eveneens passend in de strategie ‘van marge naar *mainstream*’, wordt bij de activiteiten in de pijlers aangegeven met welke actuele initiatieven en programma’s het programma een relatie legt.

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

De organisatie van het programma komt aan bod in **Hoofdstuk 8 ‘Organisatie’**. Hierin worden de opzet van het programmamanagement en de werkrelatie tussen de

interdepartementale en interbestuurlijke partners in het programma uitgewerkt. Voor een definitieve regeling van rollen, taken en verantwoordelijkheden wordt verwezen naar een Uitvoeringskader, waarvan de inhoudsopgave is opgenomen als bijlage.

De ‘**Begroting**’, wordt gepresenteerd in **Hoofdstuk 9**. Per pijler wordt aangeven welke budgetten nodig zijn, **centraal** zowel als **decentraal**, voor het ten uitvoer brengen van activiteiten die bijdragen aan het behalen van de doelstellingen. In de begroting wordt een onderscheid gemaakt tussen een minimumpakket, waarvoor een financiële dekking wordt voorgesteld, en een aantal opties, die kunnen worden gerealiseerd indien aanvullende middelen beschikbaar komen.

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

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

Inleiding

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

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

Op 4 juli 2003 stelde het Kabinet Balkenende II het nationale deel van de nota 'Duurzame Daadkracht' vast. Het Kabinet geeft aan dat duurzame ontwikkeling vanzelfsprekend moet worden, in het handelen van zowel de overheid als in andere geledingen van de maatschappij.

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

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

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

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

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

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

Meerwaarde van het leerproces

Dit programma beoogt niet een zoveelste inhoudelijk experiment op het gebied van duurzame ontwikkeling te zijn, maar richt zich op **waardenontwikkeling, kennis en competenties**, nodig om mee te doen met duurzame ontwikkeling. Om hieraan inhoud te geven staan 'leerprocessen' centraal. Niet in de zin van 'beleren', maar gericht op het ontwikkelen van competenties bij mensen en organisaties, uitnodigend tot participatie en het nemen van verantwoordelijkheid. Vanuit een werkwijze van 'al doende leren en al lerende doen' worden

praktijk en reflectie gekoppeld. Daarbij is doorwerking van kennis van en zoeken naar synergie van belang: in de zin van interdepartementale samenwerking, in de zin van betrokkenheid van alle bestuurslagen, in de zin van netwerk-ontwikkeling waarbij de betrokkenheid van maatschappelijke actoren wordt bevorderd. In het huidige programma ‘Leren voor Duurzaamheid’ is deze werkwijze al een krachtig element gebleken.

Leerprocessen leveren onder andere een bijdrage aan:

- een kennisbasis in de maatschappij op het gebied van duurzame ontwikkeling en de achterliggende principes (*triple P*)
- beter geïnformeerde en meer competente (maatschappelijke) actoren
- meer integraal en participatief beleid, inclusief bevordering van nemen van eigen verantwoordelijkheid.
- het bevorderen van de kwaliteit van maatschappelijke en overheids-besluitvormingsprocessen
- een netwerk voor innovatie en kennismanagement met betrekking tot duurzame ontwikkeling
- een vertaalslag van theorie naar beleid naar praktijk en vice versa

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

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

Leren voor Duurzaamheid 2000 - 2003

In 2000 ging het programma ‘Leren voor Duurzaamheid’ van start als uitvoeringsprogramma van de nota ‘NME 21, Leren voor een duurzame samenleving’. Dit programma bouwt voort op overheidsprogramma’s die in de laatste decennia van de vorige eeuw betrekking hadden op natuur- en milieu-educatie (NME). ‘Leren voor Duurzaamheid’, dat loopt tot en met 2003, valt onder de gezamenlijke verantwoordelijkheid van een interdepartementale en interbestuurlijke stuurgroep, waarin vertegenwoordigers zitting hebben van:

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

De stuurgroep is eindverantwoordelijk voor de uitvoering van ‘Leren voor Duurzaamheid’.

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

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

Uit: Introductie op het programma Leren voor Duurzaamheid

Ten opzichte van voorgaande programma's wordt het huidige programma inhoudelijk gekenmerkt door een **verbreding van natuur en milieu naar duurzame ontwikkeling als centraal thema**. Dit betekent dat natuur en milieuaspecten in samenhang worden gebracht met sociaal-culturele en economische belangen. Ook de mondiale dimensie (in de zin van ontwikkelingssamenwerking) en het voorkomen van afwenteling van gevolgen van ons handelen op generaties na ons, hebben een plaats gekregen binnen het programma. Mede als gevolg van deze verbreding naar duurzame ontwikkeling, valt het huidige programma te kenschetsen als een 'zoektocht'. Onder het motto 'Laat 1000 bloemen bloeien' zijn onder regie van provincies de afgelopen jaren tal van activiteiten en projecten opgezet, waarin ruimte is voor een veelheid aan vormen en inhoudelijk aspecten.

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

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

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

Naar een nieuwe programma

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

De invulling van een nieuw programma wordt voor een belangrijk deel bepaald door de nationale en internationale ontwikkelingen op het gebied van duurzame ontwikkeling. Begin 2002 is in de aanloop naar de *World Summit Sustainable Development* (WSSD) in

¹ In Bijlage 3 is een meer uitgebreide evaluatie van het huidige programma opgenomen.

Johannesburg gestart met een Nationale Strategie Duurzame Ontwikkeling (NSDO). Na een verkenning van het Rijksoverheidsbeleid (januari 2002) en een Maatschappelijke Verkenning (mei 2002) zou de nationale strategie verder vorm moeten krijgen. De wijze waarop de Nederlandse Regering op nationaal niveau concreet invulling wil geven aan duurzame ontwikkeling is inmiddels vastgelegd in het Actieprogramma Duurzame Ontwikkeling (ADO). Dit Actieprogramma vormt het **beleidskader** voor de activiteiten van het nieuwe programma Leren voor Duurzaamheid. De activiteiten binnen ADO zijn gevat in zogenaamde illustratieprogramma's: concrete projecten die representatief geacht worden voor de lange termijn strategieën. Het programma 'Leren voor Duurzaamheid' is als één van de illustratieprogramma's in het Actieprogramma opgenomen. In juli 2003 is ADO in het Kabinet besproken en aan de Tweede Kamer toegezonden.

Ook zijn er **internationale** ontwikkelingen op het gebied van 'leren' en duurzame ontwikkeling. In de slotverklaring van WSSD gaan actiepunten 107-124 over de verdere ontwikkeling en implementatie van kennis, competentieontwikkeling en educatie ten dienste van duurzame ontwikkeling. Ingebracht door Japan, is in de VN een voorstel aanvaard te komen tot een "*Decade for Education for Sustainable Development 2005-2015*" (ESD). Op de Europese ministertop Milieu in Kiev in mei 2003 is een *Strategy for ESD* ontworpen, die is mede-ondertekend door de staatssecretaris van VROM, Pieter van Geel.

We recognize that education is a fundamental tool for environmental protection and sustainable development and that environmental education has increasingly addressed a wide range of issues included in Agenda 21. We invite all countries to integrate sustainable development into education systems at all levels, from pre-school to higher education and non-formal as well as informal education, in order to promote education as a key agent for change.

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

Leren voor Duurzame Ontwikkeling 2004 -2007

Binnen de context van deze ontwikkelingen is onder verantwoordelijkheid van de interdepartementale en interbestuurlijke stuurgroep 'Leren voor Duurzaamheid' een programma voor de komende jaren ontwikkeld. De visie op het nieuwe programma is uitgewerkt en opgetekend door een door de stuurgroep ingestelde werkgroep.² Op basis van veelvuldig overleg met de stuurgroep en consultatie van bij het onderwerp betrokken organisaties, zijn in het nieuwe programma een aantal vernieuwingen aangebracht, die zich als volgt laten samenvatten:

- **'van marge naar mainstream' als richtinggevend principe:** het programma bedt leerprocessen zoveel mogelijk in in *mainstream*-besluitvormingstrajecten. Ook legt het programma een koppeling met *mainstream*-initiatieven (Nationaal Milieu Beleidsplan 4, ADO, etc.)
- **verdergaande verbreding van NME naar duurzame ontwikkeling:** de NME-sector neemt geen centrale plaats meer in. De sector heeft een positie die gelijk is aan andere te betrekken educatieve organisaties, bijvoorbeeld die op het gebied van welzijn, ontwikkelingssamenwerking, economie en duurzame ontwikkeling in brede zin.
- **van 'laat duizend bloemen bloeien' naar focus** op bepaalde actoren en onderwerpen
- **van educatie naar een nadruk op sociale leerprocessen** met een grote verscheidenheid aan partners

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

- **van kennisverspreiding naar participatie- en competentiebevordering**
- **verdergaande samenwerking tussen verschillende bestuurslagen:** rijksoverheid, provincies, gemeenten en waterschappen.

Hoofdstuk 1

Leren voor duurzame ontwikkeling

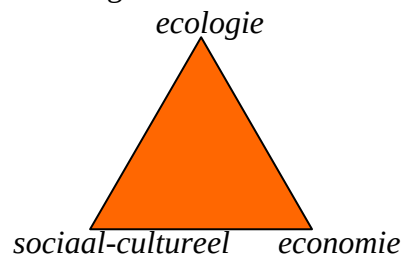
1.1. Duurzame ontwikkeling: een complex begrip

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

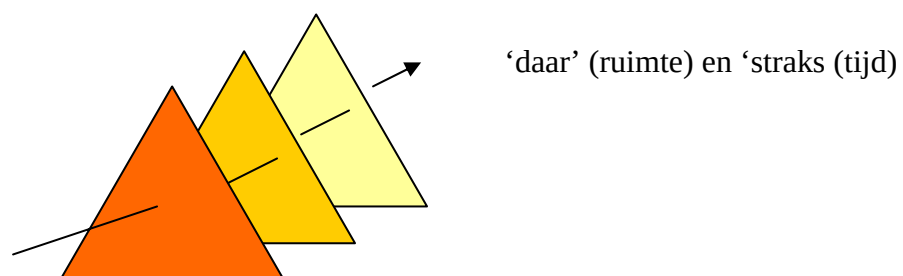
een ontwikkeling waarin tegemoet wordt gekomen aan de behoeften van huidige generaties zonder de mogelijkheden weg te nemen dat toekomstige generaties in hun behoeften kunnen voorzien.

Uit: World Commission on Environment and Development, 1987

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



'Duurzame Ontwikkeling' is een complex begrip. Bij duurzame ontwikkeling moet vanuit verschillende waardenoriëntaties en perspectieven naar een situatie worden gekeken. Dit is per definitie een democratisch proces. De afweging tussen economische, ecologische en sociaal-culturele belangen moet plaatsvinden in samenhang met de consequenties voor generaties na ons (tijd) en voor andere plaatsen op de wereld (ruimte). Met andere woorden: bij duurzame ontwikkeling gaan menselijke activiteiten in het 'hier' en 'nu' niet ten koste van de mogelijkheden voor mensen 'daar' en 'straks'.



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

1.2. Barrières voor een doorbraak

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

In het vierde Nationaal Milieu Beleidsplan (NMP 4) concludeert het Kabinet dat hardnekkige milieuproblemen alleen door middel van transities zijn op te lossen. Transities zijn structurele maatschappelijke veranderingen die zeker 20 tot 30 jaar vergen. Er zijn vier transities benoemd: naar duurzame landbouw, naar duurzame mobiliteit, naar duurzame energie en op het gebied van biodiversiteit. In haar advies over het NMP 4 heeft de SER hier een kanttekening bij geplaatst. De SER is ervan overtuigd dat transities naar duurzaamheid zonder breed draagvlak in de samenleving en zonder duurzamer gedrag van consumenten en producenten niet van de grond zullen komen.

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

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

Over het algemeen is de samenleving zich bewust van het belang van duurzame ontwikkeling. Overheden, bedrijven, maatschappelijke organisaties en burgers brengen vanuit hun eigen positie en competenties al tal van initiatieven tot ontwikkeling. Maar een echte doorbraak blijft uit. *'Duurzame ontwikkeling is nog geen gemeengoed'* concludeert ook de Maatschappelijke Verkenning van de NSDO in 2002. Bij de meeste maatschappelijke actoren is duurzame ontwikkeling geen vanzelfsprekend onderdeel van het 'denken en doen'. En dat heeft consequenties voor initiatieven op dit terrein. Projecten lopen vast en krijgen niet de verspreiding die ze verdienen. Kennis bereikt niet de doelgroepen die er verder mee zouden kunnen. Programma's die elkaar zouden kunnen versterken, opereren naast elkaar.

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

Uit: NSDO Maatschappelijke Verkenning, 2002

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

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

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

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

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

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

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

1.3 Duurzame ontwikkeling als leerproces

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

Uit: Verkenning NSDO, 2000

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

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

1. vergroten algemeen bewustzijn en basiskennis: waardenontwikkeling
2. ontwikkelen en activeren competenties

3. zicht bieden op alternatieve handelingsperspectieven
4. stimuleren voortdurende reflectie en uitwisseling van ideeën
5. bevorderen voortdurende interactie, participatie en meebeslissen

Omdat in een leerproces deze lagen worden gekoppeld, zijn ze bijzonder waardevol in het kader van duurzame ontwikkeling. Leerprocessen dragen eraan bij dat mensen en organisaties op het gebied van duurzame ontwikkeling *gelijktijdig* over meer kennis gaan beschikken **(weten)**, in staat raken een betere afweging te maken **(kunnen)**, een voorkeur ontwikkelen voor die afweging boven andere **(willen)** en het lef krijgen om die afweging in praktijk te brengen en er met anderen over te praten **(durven)**.

De bijdrage van een leerproces wordt sterker naarmate het deel uitmaakt van zaken waar mensen en organisaties al mee bezig zijn. Uit diverse leertheorieën blijkt dat het principe van ‘al doende leren’ en ‘al lerende doen’ het meest effectief is om inzichten en vaardigheden op te doen. Leerprocessen voor duurzame ontwikkeling haken dan ook bij voorkeur aan bij lopende trajecten op het gebied van duurzame ontwikkeling. Een beleidstraject bij de overheid bijvoorbeeld, of een besluitvormingsproces rond wijkontwikkeling.

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

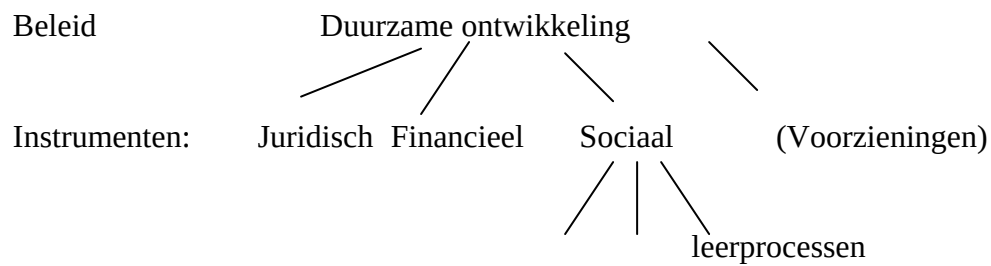
1.4. Het leerproces als beleidsinstrument

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

Uit: Regeerakkoord Kabinet Balkenende II

In Nederland is de afgelopen jaren op vele terreinen beleid ontwikkeld dat bijdraagt aan duurzame ontwikkeling. Met inzet van instrumentarium van juridische, financiële en sociale aard stimuleert de overheid tal van maatschappelijke initiatieven. Maar een proces als duurzame ontwikkeling, waarbij het nemen van eigen verantwoordelijkheid niet alleen gewenst maar zelfs een voorwaarde is, vraagt om inzet van instrumenten die aan het verantwoordelijkheidsgevoel appelleren. Juridische en financiële instrumenten alléén zijn dan niet voldoende. En ook enkele onderdelen van het sociaal instrumentarium hebben tot op heden niet geleid tot een maatschappijbrede participatie in duurzame ontwikkeling.

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



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

Hoofdstuk 2

Doelstelling programma

2.1. Doel

De hierboven geschetste overwegingen leiden tot de volgende programmadoelstelling:

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

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

2.2. Elementen uit de doelstelling

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

2.2.1 Een meer duurzame afweging

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

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

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

4. ruimte en
5. tijd

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

De NSDO heeft de duurzame afweging gevat in een matrix. Bij invulling van de matrix wordt de samenhang tussen de aspecten ‘hier en nu’ en de aandacht voor ‘daar’ en ‘later’ duidelijk. De matrix kan als een soort checklist dienen bij de duurzame afweging. Voor ‘Leren voor Duurzame Ontwikkeling’ geldt deze matrix als uitgangspunt bij het vormgeven van de leerprocessen.

← Belangen afwegen	Economische dimensie	Sociaal-culturele	Ecologische dimensie
--------------------	----------------------	-------------------	----------------------

Samenhang bevorderen		dimensie	
Hier en nu			
Later (volgende generaties)			
Daar (de armere delen van de Wereld)			

(bron: NSDO, 2002).

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

6. participatie,

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

2.2.2. Maatschappelijke actoren

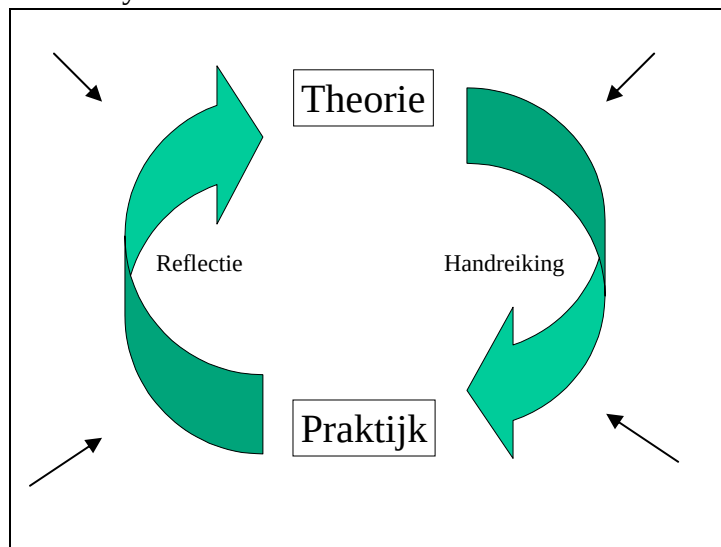
Het programma ‘Leren voor Duurzame Ontwikkeling’ richt zich op mensen én op organisaties. Het zijn uiteraard mensen die tot andere afwegingen en keuzes worden gestimuleerd. Maar mensen maken onderdeel uit van een groter geheel: bedrijven, organisaties, scholen, wijken, etc. Daarbinnen vervullen mensen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

2.2.3. Effectieve leerprocessen

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

Bereidheid tot leren is niet vanzelfsprekend bij iedereen aanwezig. Het programma zal daarom zoveel mogelijk aansluiten bij de praktijk van waar mensen en organisaties reeds mee bezig zijn en bij wat ze belangrijk vinden. Ook aansluiting bij concrete activiteiten verdient aanbeveling. ‘Al doende leren’ en ‘al lerende doen’ blijkt bijzonder effectief als het gaat om het verwerven van inzicht en vaardigheden. Voorwaarde daarbij is, dat er sprake is van een leercyclus. Theorie en praktijk gaan via reflectie en praktische handreikingen voortdurend in

elkaar over, waarbij ruimte wordt gelaten aan invloeden van de buitenaf. Dit wordt geïllustreerd door de 'Leercyclus van Kolb':



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

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

2.3. Versterking van duurzame ontwikkeling

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

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

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

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

Hoofdstuk 3

Strategie

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

3.1. Van marge naar *mainstream*

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

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

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

3.2. Criteria projecten

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

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

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

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

1. de inhoud: de duurzame afweging, waarbij **meerdere dimensies** bij participatie en besluitvorming worden betrokken, staat centraal;
2. het leerproces: omwille van de interactie hebben **sociale leerprocessen** de voorkeur;

3. de actoren: de aandacht gaat uit naar die maatschappelijke actoren waarbij leerprocessen **het meest effectief** zullen zijn en naar situaties waarbij meerdere actoren betrokken zijn.

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

3.2.1. De inhoud: meerdere dimensies

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

Uitgelicht: de mondiale dimensie

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

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

3.2.2. Het leerproces: sociaal leren

De strategie brengt met zich mee dat het programma zich vooral richt op **sociale leerprocessen**. Het afwegen van belangen die uitstijgen boven de eigen belangen op de korte termijn kan geleerd worden in de confrontatie met de ‘ander’, meer dan in individuele

trajecten. Omdat duurzaamheid geen vaststaand begrip is maar alleen het resultaat kan zijn van een brede maatschappelijke ontwikkeling, is de interactie essentieel. Sociale leerprocessen hebben dan ook de voorkeur binnen het programma.

Uitgelicht: wat is sociaal leren?

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

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

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

3.2.3 De actoren: drie schaalniveaus

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

Het programma onderscheidt drie schaalniveaus:

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

3.3. Ordeningsprincipe: drie pijlers

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

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

Hoofdstuk 4

Pijler 1: Lerende individuen

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

4.1. Focus: onderwijs

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

Naast agendasetting in de gehele onderwijskolom, stelt het programma zich ten doel om onderwijsgeevenden toe te rusten met kennis en competenties om duurzame ontwikkeling te implementeren in de onderwijspraktijk. Tevens zal contact worden gelegd met uitgevers van school- en lesmateriaal ten behoeve van opname van duurzame ontwikkeling in de lesmethode. In het onderwijs zelf stimuleert het programma de uitvoering van enkele strategische projecten ‘Leren voor Duurzame Ontwikkeling’. Via kennismanagement worden de resultaten van deze projecten breed verspreid.

Als optie stelt het programma voor experimenteerruimte te creëren voor de integratie van duurzame ontwikkeling in het kader van een ‘Leven Lang Leren’.

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

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

4.2. Resultaat

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

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

- Wat is duurzame ontwikkeling?

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

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

4.3 Mogelijke activiteiten en projecten

Het programma ontwikkelt activiteiten en projecten die bijdragen aan agendasetting en regie. Daarbij wordt gedacht aan:

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

4.4. Relatie met andere programmadelen

In de activiteiten in de pijler 'lerende samenleving' kunnen scholen een van de partijen zijn in een 'leerarrangement'. Op centraal, maar vooral ook op decentraal niveau zullen tenders ontstaan met duurzaamheids-educatieprojecten voor (basis- en voorgezet) onderwijs. Binnen het kennismanagement worden de ervaringen en resultaten uitgewisseld, gebundeld en geanalyseerd ten behoeve van verdere conceptuele en methodische ontwikkeling

4.5. Organisatie

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

Om binnen de gehele onderwijsskolom optimaal te kunnen acteren, wordt een **Adviesgroep** samengesteld, waarin vertegenwoordigers van besturenorganisaties, schoolleiders organisaties, ouder-organisaties, lerarenverenigingen, de GEU (Groep Educatieve Uitgevers), SLO, CITO, de BVE-Raad, en COLO zitting hebben (Voor het hoger onderwijs maken VSNU en HBO-Raad deel uit van de CDHO. Een **Werkgroep**, ondersteund door de **pijlercoördinator**, kan hieruit zowel strategische acties als uitvoerende activiteiten vormgeven, waarbij **centraal** geprogrammeerd wordt. De activiteiten worden **centraal** dan

wel **decentraal** uitgevoerd, afhankelijk van welke actoren de beste ingangen hebben bij de betrokken organisaties en instanties.

Hoofdstuk 5

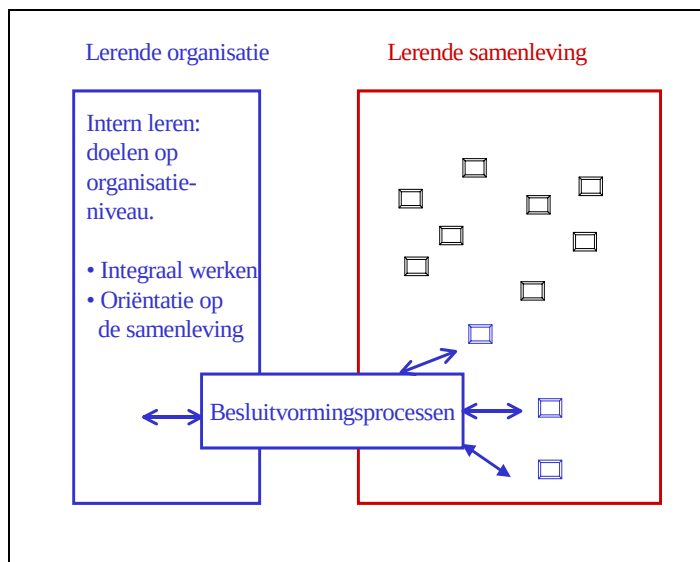
Pijler 2: Lerende organisaties

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

5.1. Focus: overheden

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

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



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

5.2. Resultaat

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

Het resultaat verloopt in fasen:

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

5.3. Mogelijke activiteiten en projecten

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

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

5.4 Relatie met andere programmadelen

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

Om de beperkte middelen zo effectief mogelijk in te zetten zal bij voorkeur gekozen worden voor die besluitvormingsprocessen waarvan zowel de lerende overheid als de lerende samenleving hun (leer)doelstellingen kunnen realiseren, zodat overheden niet alleen in zichzelf gekeerd leren en er ook leereffecten tussen overheden, bedrijven en maatschappelijke organisaties optreden.

5.5 Organisatie

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

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

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

Hoofdstuk 6

Pijler 3: Lerende samenleving

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

6.1. Focus: complexe besluitvormingsprocessen

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

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

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

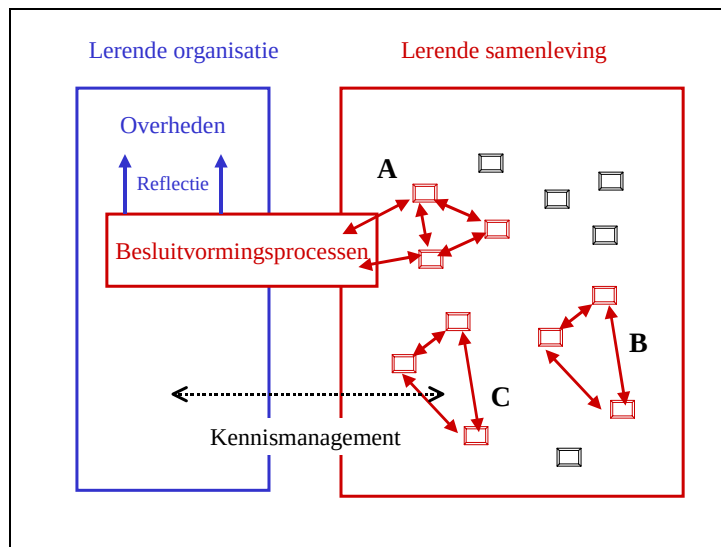
Daarbij zoeken we naar de bijdrage van het leerproces aan het maken van een duurzame afweging. Randvoorwaarden voor een effectief leerarrangement zijn:

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

Het verdient de voorkeur wanneer de regievoerende provincie samen met gemeenten en waterschappen de belangrijkste centrale besluitvormingstrajecten benoemt waaromheen de leerarrangementen vorm krijgen. Op die manier is er ook een verbinding met pijler 2 en 3 en mogelijk met pijler 1. Een vorm van een **Ambitiestatement** zal hiervoor basis bieden.

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

⁴ De voorwaarden die gelden voor om in aanmerking te komen voor subsidie, worden nader uitgewerkt in het Uitvoeringskader.



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

6.2. Resultaat

In maatschappelijke (besluitvormings)trajecten wordt een (meer) duurzame afweging gemaakt. Op die manier geven de actoren zelf ook mede vorm aan duurzame ontwikkeling. Uiteindelijk moeten de activiteiten in deze pijler eraan bijdragen:

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

6.3 Mogelijke activiteiten en projecten

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

6.4. Relatie met andere pijlers

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

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

6.5. Organisatie

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

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

Hoofdstuk 7

Kennismanagement

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

7.1. Lerend programma

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

7.2. Verspreiding, onderzoek en innovatie

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

1. Informatie uit de projecten vastleggen en breed beschikbaar stellen
2. Actieve verspreiding van ‘*good practices*’ gericht op doelgroepen waarvan bekend is of verondersteld mag worden dat er belangstelling bestaat;
3. Onderzoek en wetenschappelijke reflectie t.b.v. van concept- en methodologie-ontwikkeling (innovatie van ‘leren’)

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

7.2.1: Vastleggen en beschikbaar stellen gegevens projecten

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

7.2.2: Actieve verspreiding *good practices*

Bestaat bij het verzamelen en het beschikbaar stellen van informatie nog een zekere mate van vrijblijvendheid; de hier omschreven functie betreft het breder implementeren van succesvolle

projecten. Binnen deze functie bedrijft het programma een vorm van *marketing communicatie*: succesvolle eindproducten worden actief ‘op de markt gebracht’; andere partijen worden gestimuleerd ze over te nemen. Dit zal vooral werken als vraag en aanbod op een goede manier bij elkaar worden gebracht. Om op te kunnen treden als ‘kennismakelaar’ kiest het programma voor een doelgroepgerichte aanpak: de kennis wordt dáár aangeboden waar een behoefte is vastgesteld of mag worden verondersteld. Daartoe kunnen rond bepaalde thema’s *communities* worden opgericht. Binnen deze *communities* wordt kennis zodanig aangeboden dat ze concreet, herkenbaar en toepasbaar is.

7.2.3. Onderzoek en wetenschappelijke reflectie

Naast concrete resultaten en feitelijke gegevens leveren de projecten inzicht in leren en leerprocessen. In het huidige programma is deze kennis vastgelegd en beschikbaar gesteld via bijvoorbeeld de ‘Toolkit LvD’ en in een aantal ‘Duurzame Ontmoetingen’. De essaybundel ‘Kroon op het Werk’ bleek in een enorme behoefte te voorzien en heeft een inspirerende werking gehad bij het vormgeven van leerprocessen.

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

Vanuit het kennismanagement worden bouwstenen aangeleverd voor een permanente **monitoring en evaluatie** van het programma. Ook zijn elementen van het Kennismanagement verweven met de **communicatie** van het programma ‘Leren voor Duurzame Ontwikkeling’.

7.3. Werkgroep Kennis

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

Hoofdstuk 8

Organisatie van het programma

8.1. Inleiding

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

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

Het decentraliseren van een groot deel van de regie, financiën en programmering (met name naar de provincies) heeft veel positiefs opgeleverd in de zin van betrokkenheid, eigen verantwoordelijkheid, energie en capaciteit, aantal (nieuw) betrokken partijen en fijnmazigheid van bereik. Om de ervaringen en ontwikkelde kracht ten volle te benutten is uitgangspunt bij de organisatie en aansturing van het programma: **decentraal wat decentraal kan, centraal wat centraal moet**. Dit overigens met inachtneming van de rol en verantwoordelijkheden van en naar de betalende partijen.

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

8.2. Uitgangspunten

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

Voor de verdeling van **rollen, taken en verantwoordelijkheden** wordt binnen de pijlers van het programma gekeken waar de beste aangrijpingspunten voor de regievoering liggen. Om de

⁵ In Bijlage 5 is de inhoudsopgave van het Uitvoeringskader opgenomen

meest optimale resultaten te mogen verwachten, wordt gedifferentieerd hoe met deze toedeling moet worden omgegaan.

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

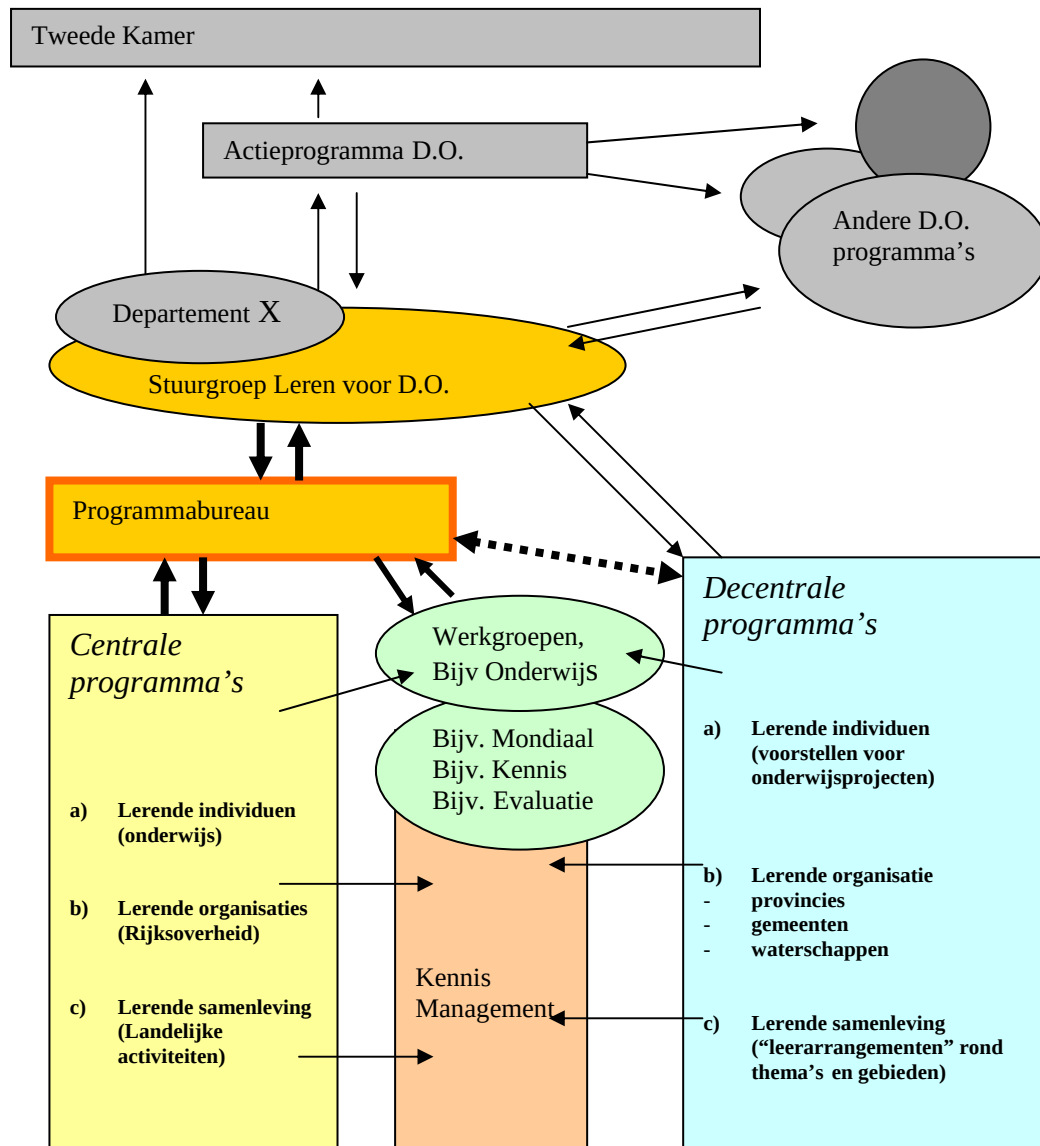
8.3 Organisatie

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

cofinanciering) en rapporteren rechtstreeks aan de stuurgroep.

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

Organogram:



Hoofdstuk 9

Begroting

9.1 Inleiding

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

Per pijler is onderscheid gemaakt naar een aantal te begroten clusters:

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

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

NB. Alle bedragen betreffen het budget PER JAAR.

9.2. Begroting

Begrotingstabel 1

Pijler 1 : Lerende individuen, focus: onderwijs

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

Begrotingstabel 2

Pijler 2 : Lerende organisaties, focus: overheden

Onderdeel	Evt subonderdeel	A: Minimaal in programma	B: Optioneel Keuze + Evt. aanv. geld	Opmerkingen
Basisactiviteiten centraal: - Departementen kunnen beroep doen op een leercoördinator die nauw optrekt met ADO-team en/of het steunpunt Transitie en die - leertrajecten initieert en programmeert, - de schakel vormen naar de ADO-activiteiten, - kennismanagement op rijksniveau vormgeeft, - schakelt naar andere bestuurslagen. - Interface kennismanagement van ADO algemeen (systeembouw, Jo'net gedachte)		€ 100.000,-		Nb. 1) Groeimodel mogelijk, bv. meerdere departementen. In eerste instantie centraal positioneren naast sturing ADO en steunpunt Transitie. Nb2) Interface Jo,net/ADO alleen indien ADO ook wil investeren
Basisactiviteiten decentraal: - Provincies kunnen op basis van plan met co-financiering, actieplan, inschrijving, beroep doen op een pool van leercoördinatoren die opereert in het kader van Commissie Alders en die - in de provincies de leertrajecten initiëren en programmeren , - tussen de provincies kennis uitwisselen, - de relatie met landelijke ontwikkelingen en kennis vormgeven, - de interface vormen naar de andere lagen. - Gemeenten. Concreet is er behoefte aan <i>good practices</i> die vanuit gemeentelijke praktijk illustreren hoe duurzame ontwikkeling wordt vormgegeven. VNG, GIDO, GSB of G30 kunnen hierin een rol spelen. - Waterschappen Op basis van WB21, de Europese Kaderrichtlijn Water en 'Nederland Leeft met Water' formuleert de Unie van Waterschappen de leerbehoefte van waterschappen.		€ 850.000,-; evt onder te verdelen naar provincies: € 500.000,- Gemeenten € 200.000,- Waterschappen € 150.000,-		Cofinanciering gemeenten noodzakelijk Waterschappen formuleren hun cofinanciering op basis van programmering WB 21 etc.
Overige middelen: Geen.		-----		
Organisatie: Kennisontwikkeling Duurzame overheden: - Pijlercoördinator, bij elkaar brengen vraag en aanbod - Pilots, het (laten) ontwikkelen van nieuwe geschikte leervormen voor overheden		€ 100.000,- € 50.000,-	€ 100.000,-	Nb. Indien gebleken behoeften van nieuwe deelnemers extra middelen
	Totaal	€ 1.100.000,-	€ 250.000,- A+B = 1.350.000,-	

Begrotingstabel 3

Pijler 3 : Lerende Samenleving, focus: besluitvormingsprocessen

Onderdeel	Evt subonderdeel cq. argumentatie	A: Minimaal in programma	B: Optioneel Keuze + Evt. aanv. geld	Opmerkingen
Basisactiviteiten centraal: (landelijk programma) - In principe worden vrijwel alle activiteiten decentraal uitgevoerd. Landelijk alleen wanneer er additioneel en complementair actie nodig is. Bijvoorbeeld bij extra ondersteunen van dimensies die lastig blijken (mondiaal) of het activeren landelijke koepelorganisaties van maatschappelijke actoren. (actie via pijlercoördinator) - Tender voor activering landelijke NGO's (open)		€ 100.000,-	€ 200.000,-	NB. budget beperkt, dus kiezen voor optie van programmeren. Pas bij aanvullende middelen ook mogelijkheden voor 'tenderen' naar buiten.
Basisactiviteiten decentraal: (decentrale programma's) - Provincies formuleren interactief met gemeenten, waterschappen en maatschappelijke actoren de centrale besluitvormingstrajecten en formuleren Ambitiestatement dat basis vormt voor de 'leerarrangementen'. - Uitwerking in Jaarplannen, waarin uitwerking van organisatie, programmamanagement, kennismanagement, het uitzetten van projecten en opdrachten, het uitschrijven van tenders, de koppeling met andere provinciale, gemeentelijke, waterschaps- trajecten, als duurzaam bouwen, wonen, leven, werken, MVO, etc. - Belangrijk aspect is de cofinanciering door gemeenten, waterschappen en derden bij de uitvoering van projecten. Dit is afhankelijk van onderwerpen participanten.		€ 2.400.000,- <u>verdeling volgens sleutel van IPO,</u>	NB. Cofinanciering op projectniveau door partners en door eigen bijdragen organisaties en bedrijven, van minimaal 10 %.	Nb. * een ondergrens voor de kleinere provincies. * Provincies leveren "regisseurs" in menskracht. * Vanuit budget wel mogelijkheden voor Programma-management decentraal (bv. 7-10 %) Niet alles "tenderen" maar bewust sturen. Keuze moet steeds liggen bij de meest strategische coalities en projecten (mainstream) De middelen moeten ten goede komen aan de actoren in de samenleving.
Overige middelen : Geen, mogelijke koppelingen met andere duurzaamheidsprogramma's		-----		
Organisatie: Pijlercoördinator landelijke activiteiten + coaching decentrale programma's, initiëren KM; overzicht, extra aandacht voor 'deficiënties'		€ 75.000,-	€ 75.000,-	Nb. Uitbreiden indien behoefte en cofinanciering vanuit decentrale programma's groter kan worden cq. er vanuit andere fondsen bijdragen komen.
	Totaal	€ 2.575.000,-	€ 275.000,- A+B = € 2.850.000,-	

Begrotingstabel 4

Kennismanagement voor zover niet in Pijler 1+ 2 + 3

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

Begrotingstabel 5

Programmamangement voor zover niet in Pijler 1 + 2 + 3 en in Kennismanagement

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

Tabel 6

Totaaloverzicht begroting:

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

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

9.3. Financiële dekking

Tabel 7

Dekkingsvoorstel

	A: Minimaal in programma (op basis huidige inzet !!)	B: Optioneel Keuze + Ev. Aanvullend geld
LNV	€ 1.500.000,-	
VROM	€ 1.200.000,-	
BUZA	€ 1.000.000,-	€ 25.000,- internationale contacten ?
OCW	€ 500.000,-	€ 300.000,- experimenten Leven Lang Leren ?
IPO	€ 750.000,-	
Evt andere partijen (???)		<u>ADO :</u> € 150.000,- Jo,net ? € 25.000,- communities Kennismanagement ? € 25.000,- monitoring en evaluatie programma ? <u>Andere departementen:</u> € 100.000,- inspectie/beleidsonderzoek onderwijs ? € 100.000,- leervormen € 200.000,- tenders landelijke projecten NGO's € 75.000,- programma managemnt pijler 3) Derden : € 50.000,- wetenschappelijke begeleiding (NIDO ?)
Totaal	€ 4.950.000,-	€ 1.050.000,-

Samenvatting

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

Probleemstelling

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

Uit: NSDO Maatschappelijke Verkenning, 2002

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

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

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

Doelstelling

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

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

Het programma richt zich op mensen én op organisaties. Het zijn uiteraard mensen die tot andere afwegingen en keuzes worden gestimuleerd. Maar mensen maken onderdeel uit van

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

Om de leerprocessen zo effectief mogelijk te laten zijn, geldt voor de activiteiten van ‘Leren voor Duurzame Ontwikkeling’:

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

Strategie

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

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

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

Leren, ook sociaal leren, kan plaatsvinden op verschillende niveaus: mensen leren als individu, binnen een organisatie en als onderdeel van de samenleving. Het programma onderscheidt:

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

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

Pijler 1: Lerende individuen

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

Focus: onderwijs

Het programma focust binnen deze pijler op het formele onderwijs. de uitdaging voor het nieuwe programma is om te verbreden naar duurzame ontwikkeling als integraal concept.

Activiteiten in deze pijler zijn gericht op het **agenderen** van duurzame ontwikkeling in het gehele onderwijssysteem en het voeren van **regie** daarop. Dus in het basisonderwijs, het voortgezet onderwijs, het MBO, het HBO, Wetenschappelijk Onderwijs en de Pabo/Lerarenopleiding. Het is van belang dat in een Adviesgroep en een Werkgroep, die binnen deze pijler worden ingesteld, toegewerkt wordt naar een **visie** op duurzame ontwikkeling in het onderwijs.

Pijler 2: Lerende organisaties

Voor organisaties die duurzame ontwikkeling nastreven betekent dit omgaan met onzekerheden, uitgaan van het voortduren van veranderingen en vooral continu willen leren. Leren over het inpassen van de zes dimensies van duurzame ontwikkeling. Lerende organisaties zullen op zoek gaan naar mogelijkheden om duurzame ontwikkeling tot zijn recht te laten komen in de *mainstream* van hun besluitvormingsprocessen.

Focus: overheden

Het programma kiest ervoor in deze pijler te focussen op overheden. Doelstelling is dat in besluitvormingstrajecten binnen de overheid een meer duurzame afweging wordt gemaakt. Bij overheden en binnen overheidstrajecten waar duurzame ontwikkeling speelt, verbetert het inbrengen van een leerproces de kwaliteit van lopende besluitvormingstrajecten. In deze pijler leren overheden de prestaties van hun eigen overheidsorganisatie te verbeteren.

Pijler 3: Lerende samenleving

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

Focus: complexe besluitvormingsprocessen

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

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

De activiteiten in deze pijler vormen over het algemeen een voortzetting van de projecten zoals die in het huidige programma zijn gerealiseerd. Sterker dan in het huidige programma gelden voor de komende jaren de projectcriteria zoals geformuleerd in de ambitie: meerdere dimensies, meerdere partijen, betrokken in een sociaal leerproces en de systematische invlechting in actuele besluitvormingstrajecten.

Kennismanagement

In de leerprocessen van het programma ‘Leren voor Duurzame Ontwikkeling’ zijn **‘het verbinden’** en **‘het activeren’ van kennis** belangrijke activiteiten. Daarbij gaat het om bestaande kennis uit het huidige programma, kennis voortkomend uit andere programma’s, nieuw ontwikkelde kennis binnen de pijlers van het programma, kennis van bronnen buiten de pijlers etc. De activiteiten van dit en andere programma’s op het gebied van duurzame ontwikkeling leveren een schat aan informatie. Door middel van **goed kennismanagement**

wil het programma deze informatie vastleggen, breed beschikbaar stellen, actief verspreiden en opnieuw inzetten in leerprocessen. Maar ook: er voortdurend zelf van leren!

Organisatie

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

1. Eindverantwoordelijk voor het totale proces is een interdepartementale en interbestuurlijke **stuurgroep**. Het departement waar het ambtelijk secretariaat en voorzitterschap komen te liggen wordt nader ingevuld.
2. Voor de uitvoering van het programma wordt een (extern) **programmabureau** ingesteld. Dit programmabureau **ondersteunt en faciliteert** de uitwerking van het programma in de verschillende pijlers, overigens in verschillende rollen. Iedere pijler krijgt een eigen pijlercoördinator die optreedt als programmamanager wanneer centrale uitvoering gewenst is, maar ook als kennismakelaar, als ondersteuner en als coach wanneer anderen regie voeren over de (decentrale) programma's. In de **uitvoering van centrale programmaonderdelen** voert het programmabureau de regie. Een aantal rollen, taken en verantwoordelijkheden worden hieronder uitgewerkt.
3. Voor **decentrale** activiteiten wordt de **provincies** gevraagd **regie** te voeren, dit evenwel **in samenwerking met gemeenten en waterschappen**. Deze samenwerking tussen de decentrale bestuurslagen krijgt vorm door het gezamenlijk formuleren van een **provinciaal Ambitiestatement** op basis van deze nota en het Uitvoeringskader, waarbij voor de verschillende pijlers provinciale streefbeelden worden geformuleerd.

Totaaloverzicht:

	A: Minimaal in programma	B: Optioneel Keuze + Evt. aanv. geld
Lerende individuen	€ 750.000,-	€ 500.000,- 4) Keuze voor experimenten Leven Lang Leren (extra OCW of ADO ?) 5) Keuze voor rol onderwijs inspectie cq. Beleidsonderzoek (extra middelen of opdracht vanuit OCW ?)
Lerende organisaties	€ 1.100.000,-	€ 250.000,-
Lerende samenleving	€ 2.575.000,-	€ 275.000,-
Overige kennismanagement	€ 225.000,-	€ 75.000,-
Overige programmamanagement	€ 300.000,-	€ 50.000,-
Totaal Generaal	<u>€ 4.950.000,-</u>	€ 1.050.000,- A + B = € 6.000.000,-

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

Dekkingsvoorstel :	A: Minimaal in programma (op basis huidige inzet !!)
LNV	€ 1.500.000,-
VROM	€ 1.200.000,-
BUZA	€ 1.000.000,-
OCW	€ 500.000,-
IPO	€ 750.000,-
Evt andere partijen (???)	
Totaal	€ 4.950.000,-

Bijlage 1:

Historische ontwikkeling en de positie van de NME-sector

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

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

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

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

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

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

Bijlage 2:

Samenstelling huidige Stuurgroep en Werkgroep

Leden stuurgroep programma

Ir. Jacques H. Bakker, ministerie van LNV, voorzitter

Drs. Roel van Raaij, ministerie van LNV, secretaris

Drs. Mariette van Stalborch, NCDO (programmamanagement)

Ir. Harm Blanken, Novioconsult (programmamanagement)

Mr. Nelly C. Blokker, ministerie van BuZa/OS

Theo Kuijpers, Vereniging Nederlandse Gemeenten

Dr. Marlies E. Leegwater- van der Linden, ministerie van OC&W

Drs. Klaas Jan Moning, ministerie van VROM

Drs. Paul van Oeffelt, IPO/Provincie Noord Brabant

Drs. Esther Rijnders, Unie van Waterschappen

Leden werkgroep nota

Drs. Roel van Raaij, ministerie van LNV, voorzitter

Drs. Marieke C.I. van der Werf, Nieuwe Maan Communicatie, secretaris

Ir. Harm Blanken, Novioconsult

Drs. Paul P.L. Basset, ministerie van VROM

Mr. Nelly C. Blokker, ministerie van BuZa/OS

Drs. Peter C.W. de Roode, IPO/Provincie Zuid-Holland

Drs. Jan Weijers, NCDO

Bijlage 3:

Evaluatie huidige programma ‘Leren voor Duurzaamheid

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

- De minister van LNV en de stuurgroep ontvangen twee maal per jaar een **rapportage van iedere provincie**. (regievoerders van decentrale programma’s) en het programma-management van het landelijk programma (aanbesteed bij NCDO). Op 1 maart is dat een rapportage over de voortgang van de Jaarplannen, de uitgevoerde projecten, de inhoudelijke vorderingen van de speerpunten en de wijze van regievoering. Op 1 juli volgt dan de financiële rapportage waarbij de jaarrekeningen, de subsidiering van projecten en de overige bestedingen middels accountantsverklaringen worden verantwoord.
- Daarnaast is er een **externe evaluatie door bureau Spanjerbergen en Pé**. Ieder uitgezet project krijgt een evaluatieformat mee waarin regelmatig wordt teruggerapporteerd., de rapportages van provincie en landelijk programmamanagement worden geanalyseerd en de stuurgroep wordt geadviseerd over tussentijdse bijsturing.
- Op een aantal gespecialiseerde onderwerpen heeft de stuurgroep tijdens de looptijd van het huidige programma **extra onderzoek door universiteiten** laten verrichten. Het betreft:
 - De mondiale dimensie van duurzame ontwikkeling en Leren voor Duurzaamheid, door de Universiteit van Amsterdam
 - ‘Leren’ en het programma Leren voor Duurzaamheid: conceptuele relatie Duurzaamheid en leren, Universiteit van Utrecht:
 - Staalkaart NME: de positie van de NME-sector in het programma Leren voor Duurzaamheid, door de Universiteit van Wageningen i.s.m. Novioconsult:

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

De belangrijkste conclusies uit de evaluatie:

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

Speerpunt bestuurlijke verankering: provincies plegen grote inzet om hun regietaak in te vullen, zowel in menskracht als in cofinanciering Organisatorisch zijn zowel ambtenaren als gedeputeerden betrokken én verantwoordelijk voor leren. De betrokkenheid van Gemeenten en Waterschappen blijft iets achter, maar groeit nog steeds, zoals blijkt uit de deelname aan

projecten en cofinanciering. In een project dat wordt uitgevoerd samen met IPP en het IVN worden specifiek gemeenteraadsleden en Statenleden betrokken.

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

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

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

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

Verbeterpunten uit de afgelopen evaluaties waren onder meer:

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

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

Juni 2003

Bijlage 4:

Voorlopige verdeling van rollen, taken en verantwoordelijkheden

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

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

VNG en UvW zullen hun leden oproepen om deze deelname te bevorderen, maar zien zelf geen actieve rol in de regievoering. ‘Tijd en aandacht’ is belangrijker dan ‘geld en zeggenschap’. Wel spelen zij een rol in de communicatie en stimulering van de achterban, in het aandragen van centrale (beleids) thema’s en in de onderlinge kennisuitwisseling.

Gemeenten en Waterschappen bepalen individueel hun deelname, ook tot uiting komend in cofinanciering in de uitvoering van decentrale projecten.

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

Stuurgroep

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

Programmabureau

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

- initieert kennismanagement, in afstemming met werkgroepen, decentrale programma's en andere duurzaamheidsprogramma's;
- zorgt voor voortdurende analyse en (wetenschappelijk) onderzoek, conceptontwikkeling, bouwstenen voor evaluatie en monitoring;
- zorgt voor Communicatie en PR;
- borgt de internationale contacten en processen (bijv. via een werkgroep Mondiaal);
-

Decentrale programma-uitvoerders

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

Werkgroepen

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

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

Bijlage 5:

Inhoudsopgave Uitvoeringskader

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

Hoofdstuk 1: Interbestuurlijke Samenwerking

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

Hoofdstuk 2: Uitwerking van de doelen

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

Hoofdstuk 3: Hoofdpijnen programma-aanpak

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

Hoofdstuk 4: Stuurgroep

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

Hoofdstuk 5: Programma-organisatie

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

Hoofdstuk 6: Middelen

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

Hoofdstuk 7: Beleidsevaluatie

- monitoring in relatie tot kennismanagement

- beleidstoetsing
- financiële verantwoording

Hoofdstuk 8: Procedure bij geschillen

Voorbeelden huidige programma 'Leren voor Duurzaamheid' , op te nemen in kaders in de lopende tekst, voorzien van een foto.

Leren voor duurzaamheid in het voortgezet onderwijs

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

Een initiatief van de drie noordelijke provincies, het IVN, Bureau voor Educatief Ontwerpen en Veldwerk Nederland

Kleur het Groene Hart

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

Een initiatief van de Milieudienst Midden-Holland i.s.m. Both Ends, CITO en Antenna.

De wenswijk, een frisse kijk op een schone wijk

Zwerfvuil en andere vormen van aantasting van de kwaliteit van de leefomgeving worden in veel gemeenten door burgers als probleem ervaren. Vanuit twee basisscholen wordt samen met *stakeholders* in de wijk een project opgezet. Dit moet leiden tot een zichtbare verbetering van de leefomgeving rond de school, afspraken tussen betrokkenen over activiteiten in de toekomst en leerervaringen en aanbevelingen voor nieuwe projecten. In meerdere provincies vindt dit project plaats.

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

Milieuvriendelijke mobiliteit

Mogelijkheden voor duurzame mobiliteit zijn er genoeg. Op het moment dat bestuurders van gemeenten knopen moeten doorhakken, zijn de milieuvriendelijke alternatieven echter dikwijls niet meer in beeld. Vaak komt dit door de onbekendheid met de duurzame oplossingen, hoe zij moeten worden uitgevoerd en wat de consequenties zijn.

De Stichtse Milieufederatie heeft de alternatieven in kaart gebracht en brengt deze nadrukkelijk onder de aandacht van verkeersambtenaren, wethouders en raadsleden o.a. met een praktijksymposium.

Initiatieven voor Duurzaamheid

Met het nieuwe duale stelsel liggen er op lokaal niveau voor raadsleden en burgers kansen voor initiatieven op terrein van leefkwaliteit en duurzaamheid. Het IVN en het Instituut voor Publiek en Politiek voeren een campagne, samen met de provincies om in werkconferenties ideeën van gemeenteraadsleden en actieve burgers te inventariseren en op te pakken. Op basis van de conferenties worden concrete actieprogramma's ontwikkeld.

In acht provincies zijn door IVN en IPP inmiddels vele tientallen burger- en raadsinitiatieven gestart die in de uitvoering en het vervolg worden begeleid.

Vakbondsleden werken aan lokale duurzaamheid

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

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

Energie in de Schepenbuurt

Meer dan veertig bewoners van huurwoningen in een wijk in Leeuwarden doen mee aan een project om energie(kosten) te besparen. De wijkvereniging maakt zich sterk voor de leefbaarheid van de woonomgeving en werkt samen met partners als Stichting Hulp en Welzijn, Nieuw Wonen Friesland, de gemeente en Coberco. Naast de energiebesparing in huurwoningen wil de wijkvereniging gebruik maken van industriële restwarmte en het meest energiezuinige wijkgebouw van Leeuwarden realiseren.

Performance Paviljoen ‘Oerfloed’

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

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

Jongleren voor duurzaamheid

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

Een initiatief van de gemeenten Bunschoten en Nijkerk en Bureau Landschap.

Duurzame wijk

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

Een initiatief van de gemeenten Rotterdam en Den Haag in samenwerking met bewonersorganisaties.

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

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

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

Omgaan met energie verdient aandacht!

Door middel van een handleiding en een duurzaamheidsmarkt worden ondernemers geïnformeerd over duurzaam ondernemen en mogelijke milieubesparingen. Speerpunten hierbij zijn zowel de voorwaarden die door de overheid worden gesteld, als de mogelijkheden en kansen die er vanuit bedrijfsoptiek zijn. Ondernemers worden gestimuleerd om gezamenlijke maatregelen te nemen op het gebied van energiebesparing en duurzame energie. Er zal samenwerking zijn met het parallel aan dit project lopende afvalproject.

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

Masterclass Duurzaam Ondernemen

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

Een initiatief van

Website Leren voor Duurzaamheid

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

Uitvoering in samenwerking met IVN Nederland

Lokale bedrijvigheid in mondiaal en duurzaam perspectief

Leerlingen van basisscholen bezoeken bedrijven aan een Groningse Meubelboulevard om erachter te komen hoe bedrijven verbonden zijn met de rest van de wereld: klanten, werknemers, omwonenden, de gemeenten, maar ook import van grondstoffen uit Azië, gebruik van productiemiddelen uit de VS, allochtone werknemers en afnemers.

Sommige bedrijven geven presentaties, bij andere bedrijven gaan leerlingen zelf aan de slag. De speurtocht wordt met een spel voorbereid op school en in de verwerkingsles worden de ervaringen besproken.

Een initiatief van het COS Groningen.

Wereldgemeenten

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

Een initiatief van COS Gelderland.

Versie: aangepaste versie na bespreking in de Stuurgroep PLvD vergadering 7 juli 2004

Parallel gezonden aan provinciale en landelijke contactpersonen met verzoek om reactie op eventuele feitelijke onjuistheden daar waar melding wordt gemaakt van specifieke provinciale / landelijke projecten

Reactietermijn: sluit 30 augustus 2004.

Programma Leren voor Duurzaamheid 2000 – 2003

Eindevaluatie : resultaten en ervaringen

INHOUDSOPGAVE

	Bladzijde
1. VOORWOORD EN LEESWIJZER	1
2. SAMENVATTING	2
3. OVER HET PROGRAMMA	7
3.1 Voorgeschiedenis	7
3.2 Doel	9
3.3 Opzet en organisatie	10
4. OOGST VAN HET PROGRAMMA	13
4.1 Maatschappelijke relevante resultaten	13
4.2 Het unieke karakter	19
5. TIJDENS DE UITVOERING	20
5.1 Uitvoering in vogelvlucht	20
5.2 Tussenevaluatie eind 2001	22
5.3 Beeld 2002	25
5.4 Beeld 2003	26
6. EFFECTIVITEIT VAN HET PROGRAMMA	27
6.1 Ambities in soorten en maten	27
6.2 Doelrealisatie	30
6.3 Ervaringen met de provinciale regierol	35
7. LESSEN EN AANDACHTSPUNTEN	37
7.1 Lessen en aandachtspunten	37
7.2 Doorwerking naar het nieuwe programma	40
7.3 Kansen voor het vervolg	42
8. FINANCIËLE ASPECTEN	44
BIJLAGEN	46
1. Organisatie	47
2. Systeem van monitoring en evaluatie	48
3. Karakteristieken van de twaalf provinciale Ambitie Statements (PAS)	50
4. Streefbeelden uit het Beleidskader	54

Hoofdstuk 1. VOORWOORD

Voor u ligt de eindevaluatie van het vierjarige *Programma Leren voor Duurzaamheid*, dat in de jaren 2000 tot en met 2003 is uitgevoerd. In dit programma hebben de twaalf provincies, gemeenten, waterschappen en het rijk (ministeries LNV, VROM, OCW en Buitenlandse Zaken) met elkaar samengewerkt om **leerprocessen (verder) te ontwikkelen en te stimuleren, die een bijdrage leveren aan een duurzame samenleving.**

Dit programma was de opvolger van eerdere programma's die op rijksniveau natuur – en milieueducatie (NME) hebben gestimuleerd, te weten het NME- onderwijsprogramma (1992 – 1995) en het vervolg hierop de Extra Impuls NME (1996-1999). Deze programma's hadden als doel om een basis van kennis over natuur en milieu bij verschillende doelgroepen te leggen.

Aan het Programma Leren voor Duurzaamheid lag de wens ten grondslag om **gemeenschappelijke leerprocessen** te organiseren om burgers, maatschappelijke organisaties en overheden in staat te stellen en te stimuleren om **hun eigen aandeel in een duurzame ontwikkeling te nemen**. Hierin onderscheidde het programma zich ook van andere projecten of programma's op het gebied van duurzaamheid, die zich op inhoudelijke thema's richtten (zoals duurzaam bouwen, duurzaam ondernemen).

Het programma is decentraal opgezet om zoveel mogelijk ruim baan te geven aan initiatieven op lokaal, regionaal en landelijk niveau. Dit heeft geleid tot uitvoering van een groot aantal verschillende projecten, met vele verschillende actoren en doelgroepen.

Gedurende de uitvoering van het programma is via een systeem van monitoring twee maal per jaar naar de voortgang en de bereikte resultaten gekeken. Halverwege het programma, eind 2001, is een tussenevaluatie uitgevoerd. Op basis van al deze informatie was het mogelijk om al tijdens de uitvoering knelpunten op het spoor te komen en tot bijsturing van de uitvoering te komen.

Nu het programma is afgerond vinden wij het belangrijk om met deze eindevaluatie belangstellenden binnen en buiten het netwerk van 'leren voor duurzaamheid' te informeren over de belangrijkste resultaten van dit programma, en ook zicht te geven op de vraag of de gestelde doelen bereikt zijn. Dit programma heeft een vervolg gekregen in het programma *Leren voor Duurzame Ontwikkeling*, dat uitgevoerd wordt in de jaren 2004 tot en met 2007. De ervaringen, lessen en opgedane inzichten uit deze eindevaluatie zijn bij de opzet van dit vervolgprogramma gebruikt.

Deze eindevaluatie is tot stand gekomen dankzij de medewerking van de twaalf provinciale contactpersonen, die de uitvoering van het programma in hun provincie hebben gecoördineerd, en de landelijke contactpersonen die verantwoordelijk voor de uitvoering van het landelijke programma waren. De projectleiders van de diverse projecten hebben hen daarin ondersteund. De uitvoering van de eindevaluatie lag in handen van een extern adviesbureau, dat ook de monitoring en de tussenevaluatie heeft uitgevoerd (Spanjersberg & Pe).

Terugkijkend op het *programma Leren voor Duurzaamheid* kunnen we zeggen dat het zeker geen "standaardprogramma" was, waarvan er dertien in een dozijn gaan. Er konden geen vaste en beproefde recepten worden gehanteerd. Integendeel, in dit programma is juist de creativiteit en innovatiekracht van bestuurlijke en maatschappelijke partners op lokaal, regionaal en landelijk niveau aangesproken. Onder dit programma is dan ook een veelheid aan verschillende projecten uitgevoerd. Wij hopen u met deze eindevaluatie de belangrijkste vruchten van vier jaar samenwerken aan 'leren voor duurzaamheid' te laten zien, en u hopelijk ook te interesseren en inspireren voor het vervolgprogramma *Leren voor Duurzame Ontwikkeling*.

De Stuurgroep Programma Leren voor Duurzaamheid 2000-2003,
Namens deze,

Ir. J.H. Bakker
Voorzitter
(ministerie LNV)

drs. R. van Raaij
Secretaris
(ministerie LNV)

Leeswijzer

Hoofdstuk 2 geeft u een beknopte samenvatting van het programma en de belangrijkste resultaten.

Hoofdstuk 3 is voor u als lezer interessant als u nog niet met het programma bekend bent. Het gaat in op het doel, de aanpak en de organisatie van het programma.

Onder het vierjarige programma is een groot aantal diverse projecten uitgevoerd, op lokaal, regionaal en landelijk niveau. *Hoofdstuk 4* schetst de algemene lijnen van de ‘oogst van het programma’.

Hoofdstuk 5 neemt u mee naar de ontwikkelingen die het programma tijdens de uitvoering heeft doorgemaakt. Het maakt onder andere inzichtelijk welke ervaringen, knelpunten tijdens de uitvoering naar voren kwamen en tot welke bijsturing en nadere accenten in het programma dit heeft geleid.

Hoofdstuk 6 richt zich vervolgens op de vraag of de in het programma gestelde doelen gehaald zijn. Deze doelen zijn zowel op provinciaal als landelijk niveau geformuleerd. Dit is vastgelegd in in twaalf zogenaamde Provinciale Ambitie Statements (PAS-sen) en een Landelijk Ambitie Statement. Het hoofdstuk blikt ook terug op de invulling van de provinciale regierol.

In *hoofdstuk 7* zijn de belangrijkste lessen en aandachtspunten uit dit programma voor het vervolgprogramma op een rij gezet.

Hoofdstuk 8 tenslotte gaat in op de financiële aspecten rondom het programma.

In de *bijlagen* treft u aan:

- Een beschrijving van de organisatie van het programma (bijlage 1).
- Het gehanteerde systeem van monitoring en evaluatie (bijlage 2).
- De karakteristieken van de twaalf provinciale Ambitie Statements (bijlage 3). De letterlijke teksten kunt u desgewenst vinden op de website van *leren voor duurzaamheid*,

genaamd:
www.lerenvoorduurzaamheid.info

- De streefbeelden uit het Beleidskader uitvoeringsfase notitie NME21 2000 tot en met 2003 (bijlage 4).

Tenslotte: mogelijk bent u als lezer benieuwd naar een aantal concrete projecten, die onder dit programma zijn uitgevoerd. Aangezien er in totaal ruim 500 projecten uitgevoerd zijn, is het niet mogelijk om u van al deze projecten in deze rapportage een goed inzicht in te geven.

Wel kunt u in de rapportage, en met name bij hoofdstuk 6 over de effectiviteit van het programma onder de speerpunten een kleine bloemlezing van voorbeelden van uitgevoerde projecten vinden. Bent u geïnteresseerd in méér, dan verwijzen wij u graag naar de website voor *leren voor duurzaamheid*: www.lerenvoorduurzaamheid.info en kunt u zich ook wenden tot de diverse provinciale en landelijke contactpersonen. De telefoonnummers vindt u behalve op de website ook in bijlage 1 Organisatie.

Hoofdstuk 2. SAMENVATTING

Voorgeschiedenis

Het Programma Leren voor Duurzaamheid is de opvolger van eerdere programma's die op rijksniveau natuur – en milieu educatie (NME) hebben gestimuleerd, te weten het NME onderwijsprogramma (1992-1995) en het vervolg hierop de Extra Impuls NME (1996-1999).

Dit programma kende een verbreding ten opzichte van de eerdere programma, namelijk van natuur en milieu naar duurzaamheid in de volle breedte, en van educatie naar accent op de *leerprocessen*. In met name dit laatste aspect lag het kenmerkende van dit programma besloten.

Doel

Doel van het programma was om leerprocessen (verder) te ontwikkelen en te stimuleren, die een bijdrage leveren aan een duurzame samenleving.

Het programma bestond uit een interbestuurlijke samenwerking tussen de volgende partners:
Ministerie van LNV
Ministerie van VROM
Ministerie OCW
Ministerie van Buitenlandse Zaken/Ontwikkelingssamenwerking
Twaalf provincies en IPO
VNG
Unie van Waterschappen.

Vijf speerpunten

De ambities van het programma zijn in een Beleidskader vastgelegd, en vallen uiteen in vijf speerpunten waar streefbeelden over zijn geformuleerd.

Deze vijf speerpunten zijn:

1. *Maatschappelijke integratie* van het leren voor leefbaarheid en duurzaamheid
2. *Bestuurlijke Verankering* van Leren voor Duurzaamheid in het overheidsbeleid

3. *Onderwijs: versterking van de structurele verankering* van leren voor duurzaamheid
4. *Voortgaande professionalisering en kwaliteitszorg in de NME sector*
5. *Kennismanagement*: communicatie en optimalisering ondersteuningsstructuur.

Opzet

Het programma kende een sterk *decentrale* opzet: het rijk formuleerde algemene kaders, de concretisering lag voornamelijk in handen van de provincies als regisseur.

De uitwerking heeft vorm gekregen doordat elke provincie haar ambities en haar programma formuleerde in een Provinciaal Ambitie Statement met bijbehorend programma. Ook is op landelijk niveau een (aanvullend) Landelijk Ambitie Statement en een landelijk programma geformuleerd.

De organisatie van het programma bestond uit: een Stuurgroep, twaalf provinciale contactpersonen, een programmabureau met programmamanagers en de contactpersoon voor de uitvoering van het landelijke programma.

Unieke karakter

Waarin verschilde dít programma van andere programma's en projecten die over duurzaamheid gaan?

1. Het programma is interdepartementaal en interbestuurlijk opgezet: ministeries, provincies, gemeenten en waterschappen zijn partners.
2. Het programma biedt bewust experimenteerruimte, ruimte voor pionieren, is laagdrempelig en wil aanhaken bij datgene wat leeft in de maatschappij.
3. Het programma verbindt resultaten in inhoudelijke zin (concrete maatschappelijk relevante vraagstukken) met resultaten in procesmatige zin (versterking kennis en kunde, professionalisering, doorwerking naar achterbannen, netwerken vorming).
4. Door het aanhaken op daadwerkelijke vraagstukken in de maatschappij

worden de dilemma's van het begrip duurzaamheid in alle scherpzichte zichtbaar en door partijen ervaren (korte versus lange termijn belang, eigen belang versus belang van anderen 'daar' en 'later').

5. De soms verrassende samenwerkingsverbanden die tussen maatschappelijke organisaties en disciplines zijn ontstaan.
6. Het leren samen werken met andere organisaties en disciplines.
7. Een groot aantal (nieuwe) partijen is zich verder bewust geworden van de betekenis van het begrip duurzame ontwikkeling.
8. De verdere professionalisering van NME organisaties, die mede onderdeel van het programma vormde.
9. De verdieping rondom het begrip 'leren voor duurzaamheid, duurzame ontwikkeling'.
10. De veelzijdigheid van de projecten: diversiteit aan partijen, veelheid aan projecten, belichten van verschillende aspecten van duurzaamheid en verschillende leermethodieken.

Oogst

Wat heeft vier jaar uitvoering van het programma Leren voor Duurzaamheid aan maatschappelijk relevante resultaten opgeleverd? Anders gezegd, wat hebben de gecombineerde inspanningen van de bestuurlijke partners tot resultaat gehad.

De volgende hoofdresultaten kunnen genoemd worden:

Er zijn ruim 500 projecten uitgevoerd, waarbij *diverse partijen* uit overheden, allerhande maatschappelijke organisaties en bedrijfsleven hebben samengewerkt. Door deze projecten zijn nieuwe en soms zeer verrassende *coalities, netwerken en combinaties van partijen* ontstaan. Bij dit aantal projecten moet overigens wel bedacht worden dat het ene project niet het andere is. Er zijn (grote) verschillen tussen de reikwijdte (dimensies van duurzaamheid die in een project aan de orde kwamen, en mede in verband daarmee de betrokken partijen), de omvang van het project (groot / klein).

Deze projecten gingen over verschillende thema's, zoals omgevingskwaliteit, water, consumentengedrag en consumeren, wonen, ondernemen, arbeid en vitale stad. De deelnemende partijen varieerden van gemeenten en waterschappen tot scholen, kinderopvang, ondernemers, Natuurmonumenten, een accountantskantoor, een energiebedrijf, politie, bewoners en sportorganisaties.

Men heeft in deze veelheid van projecten ervaringen kunnen uitwisselen, met elkaar kunnen kennismaken en van elkaar kunnen leren. Daarbij zijn er zowel horizontale verbindingen gelegd (breedte in bij duurzaamheids aspecten van een vraagstuk betrokken actoren), als verticale verbindingen: van 'beleid' (overheden) naar praktijk. De meeste projecten richtten zich op de speerpunten Maatschappelijke integratie en Bestuurlijke verankering.

Met name in de tweede helft van het programma zijn versterkte pogingen gedaan om met name de echte '*nieuwkomers*' op het gebied van duurzaamheid te betrekken. De partijen die van oudsher wel bekend waren met NME of duurzaamheid, wisten namelijk al snel de weg te vinden naar het programma, maar de nieuwkomers in veel mindere mate. Daar waar het nog niet gelukt is om deze partijen daadwerkelijk in projecten te betrekken, is een eerste basis gelegd door hen te informeren over leren voor duurzaamheid.

Een tweede belangrijke opbrengst van het programma betrof de ruimte die er bewust gecreëerd is voor *initiatieven en actieve betrokkenheid* van burgers.

Ten derde is met het programma een verdere *impuls gegeven aan de professionalisering van NME organisaties*. Deze organisaties zijn met dit programma beter bekend geraakt met de brede duurzaamheids vraagstukken, de noodzaak en meerwaarde van samenwerking met andere partners daarbij.

Als vierde resultaat kunnen de *impulsen aan andere duurzaamheids initiatieven* genoemd worden. Verschillende projecten hebben impulsen gegeven, zetjes in de goede richting, aan andere initiatieven. Dit komt soms tot uitdrukking in doorwerking in werkwijzen van

gemeenten in hun benaderingswijzen van burgers en aanpak van maatschappelijke problemen. Soms hebben succesvolle initiatieven ook elders in het land navolging gekregen.

Een ander belangrijk resultaat ligt besloten in de *inhoudelijke verdieping van het begrippenkader van 'leren voor duurzaamheid'*, zowel ten aanzien van 'dimensies van duurzaamheid' als 'leren'. Dit is belangrijker dan het misschien klinkt, omdat een analytisch sterke en praktisch toepasbare 'taal' een belangrijke voorwaarde is om met andere partijen te kunnen werken.

Ten zesde kan genoemd worden dat het *programma bijgedragen heeft aan de cohesie binnen provinciale en gemeentelijke programma's*. Op landelijk niveau is nadrukkelijk aansluiting gezocht bij de Nationale Strategie voor Duurzame Ontwikkeling.

In het programma is voorts een impuls gegeven aan de *doorwerking van het leren voor duurzaamheid naar de achterbannen van verschillende organisaties*. Verschillende activiteiten onder het speerpunt Kennismanagement hebben hier aan bijgedragen.

Met het programma is nadere aandacht gegeven aan de *mondiale dimensie van duurzaamheid*: hoe kun je met die dimensie in vraagstukken van 'hier en nu' uit de voeten.

Tenslotte zijn met het programma voor doelgroepen (docenten, bestuurders, NME organisaties) *specifieke ondersteunende 'instrumenten'* ontwikkeld op het gebied van leren voor duurzaamheid.

Tijdens de uitvoering

In het proces van uitvoering is, op hoofdlijnen, de volgende ontwikkeling te zien:

- 2000: Het jaar van opstarten
- 2001: Projecten met nog veel natuur en milieu
- 2002: Meer focus en sturing, het programma komt op stoom
- 2003: Oogstjaar en ontwikkeling van het vervolgprogramma

Uit de tussenevaluatie eind 2001, halverwege het programma, bleek dat een nadere focus en een aanpassing van de sturing noodzakelijk was om de gewenste projecten van de grond te krijgen. Die nadere focus is, met de Stuurgroep als trekker, ontwikkeld en heeft geleid tot nadere accenten op de breedte in duurzaamheids dimensies, betrokken actoren en leervormen. Hierbij is mede een doorkijk naar de langere termijn (2008-2010) ontwikkeld. De nadere focus kwam, kort gezegd, neer op het zoveel mogelijk in de tweede helft van het programma van de grond tillen van projecten, waarin de vijf duurzaamheid dimensies (ecologie, economie, sociaal – cultureel, ruimte, andere generaties) met de bijbehorende actoren tot uitdrukking kwamen, en waarin vooral ingezet werd op de leervorm 'leren als sociaal leerproces'.

Realisatie van de ambities

Onderdeel van een evaluatie is uiteraard het antwoord op de vraag of de gestelde ambities in dit programma zijn gerealiseerd.

Deze vraag is, kijkend naar het niveau van de totale uitvoering en de streefbeelden, in deze evaluatie getracht te beantwoorden. De evaluatie op het niveau van elk Provinciaal Ambitie Statement en het Landelijk Ambitie Statement is in afzonderlijke evaluatierapportages van de provincies en het programmabureau beantwoord.

Voor een goed begrip is het van belang om met name drie punten onder de aandacht te brengen.

In de eerste plaats geven de vijf geformuleerde speerpunten al een grote reikwijdte (groot speelveld) aan het programma.

Daarnaast zijn ten aanzien van deze vijf speerpunten de ambities uit de PAS-sen en het LAS over het algemeen zeer breed en ambitieus geformuleerd, zeker in de context van de beschikbare middelen.

Door die lat zo hoog te leggen, is het risico dat, kijkend naar het aspect van doelbereik, het accent komt te liggen op wat er niet is bereikt, in plaats van wat er wél is bereikt. Ofwel, is het glas half leeg of half vol?

Tijdens de uitvoering van het programma groeide het besef dat deze ambities eerder geformuleerd waren als richtinggevende en

inspirerende kaders dan als harde “afrekenbare” beleidsdoelstellingen. Bovendien bleek in het programma het bewust gekozen uitgangspunt om ruimte voor initiatieven voor projecten vanuit maatschappelijke organisaties te houden, zich niet altijd goed te verhouden met van te voren geformuleerde (provinciale of landelijke) ambities.

Met deze opmerkingen kunnen de volgende hoofdlijnen ten aanzien van realisatie van de streefbeelden van de vijf speerpunten genoemd worden.

Ten aanzien van het streefbeeld Maatschappelijke Integratie is te constateren dat in de eerste helft van het programma met name organisaties uit de hoek van natuur en milieu betrokken waren. In de tweede helft van het programma werden steeds meer (gelet op de nadere focus) organisaties vanuit andere netwerken betrokken. Door het programma zijn netwerken opgebouwd, die een mogelijk vertrekpunt voor verdere activiteiten vormen. Al met al hebben in het programma een veelheid aan maatschappelijke organisaties met elkaar samengewerkt, in soms verrassende combinaties. Kijkend naar het streefbeeld kan vastgesteld worden dat, ondanks de betrokkenheid van het bedrijfsleven in een deel van de projecten, de beoogde maatschappelijke integratie bij het bedrijfsleven (o.a. dat leren voor duurzaamheid een vaste plaats in bedrijfsopleidingen heeft gekregen) niet gerealiseerd is.

Ten aanzien van het streefbeeld Bestuurlijke Verankering is te constateren dat deze zich richtte op een situatie dat het sociaal leren als een volwaardig beleidsinstrument op het gebied van duurzaamheidsbeleid wordt beschouwd, naast bijvoorbeeld juridische of financiële beleidsinstrumenten. Kijkend naar de resultaten van het programma kan vastgesteld worden dat met het programma allereerst een bruikbaar begrippenkader is ontwikkeld, dat houvast geeft voor de ontwikkeling van beleid. Door het nadere accent in de tweede helft van het programma op ‘sociaal leren’ zijn in toenemende mate projecten gericht op dat aspect opgezet. Al met al is met het huidige programma een zekere basis gelegd voor inzet van sociaal leren als beleidsinstrument, maar strikt

genomen is de ambitie in volle omvang niet gerealiseerd.

Van het streefbeeld Implementatie in het onderwijs kan vastgesteld worden dat met name voor het basis voortgezet onderwijs de nodige projecten zijn uitgevoerd. De ambities die betrekking hebben op de overige onderwijssectoren zijn niet geheel gerealiseerd. Op landelijk niveau is het kennismanagement voor docenten versterkt.

De ambities uit het streefbeeld Kennismanagement zijn door de uitgevoerde activiteiten (o.a. website, provinciale informatiekranten, regionale netwerkbijeenkomsten etc.) voor een belangrijk deel gerealiseerd. Deze ambities hebben betrekking op het bestaan van ondersteuningsstructuren in provincies, regio's en op landelijk niveau.

Tenslotte het streefbeeld Professionalisering NME. Met het programma is door de activiteiten zoals een Toolkit leren voor duurzaamheid, landelijke trainingsbijeenkomsten en de organisatie van ‘de Dag van het leren’ een basis gelegd voor het betrekken van NME organisaties bij leren voor duurzaamheid.

Over het geheel genomen kan geconcludeerd worden dat over de volle breedte van de vijf speerpunten en streefbeelden vorderingen zijn gemaakt, maar dat niet alle ambities op alle punten (naar de letter) gerealiseerd zijn.

Ervaringen met de provinciale regierol

In de vier jaren uitvoering van het programma zijn ook vier jaren ervaring met de uitoefening van de provinciale regierol opgedaan. Deze regierol was een cruciaal onderdeel van het programma.

Terugkijkend acht men de keuze om de regierol voor de lokale en regionale projecten bij de provincie te leggen een terechte keuze. Dit bestuursniveau heeft als voordelen dat het redelijk dicht bij de praktijk van de concrete uitvoering zit, een goed overzicht heeft op de lokale, regionale én landelijke ontwikkelingen en bovendien over een groot netwerk beschikt.

De gekozen aanpak in de eerste helft van het programma van 'laat duizend bloemen bloeien' leidde achteraf gezien niet tot de in het programma gewenste projecten. Een sterkere sturing, zoals plaats vond in de tweede helft van het programma, liet wel een verschuiving zien naar projecten die beter in het profiel van het programma pasten. De actievere sturing kwam tot uitdrukking door bijvoorbeeld actiever in het subsidie traject op te treden door partijen zelf te benaderen en in het offertestadium de vraagstelling bij te sturen.

Elke provincie had haar eigen organisatie rondom het provinciale programma opgezet. Men werkte over het algemeen met een groep van stakeholders (zoals gemeenten, waterschappen, COS, bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties). Hierbij bestonden wel verschillen in breedte in samenstelling, taken en betrokkenheid van het bestuurlijke niveau.

Ondanks de eigen accenten die elke provincie heeft gelegd in de uitvoering van de provinciale regierol, is te constateren dat de volgende randvoorwaarden een succesvolle invulling van de provinciale regierol bepalen:

- Actieve (en sturende) opstelling
- Voldoende capaciteit om de rol in de praktijk te kunnen invullen
- Verticale (met bestuur en politiek) en horizontale (stakeholders in het netwerk, maatschappelijke organisaties, ambassadeurs) verbindingen
- Inzet van het provinciale netwerk
- Focus: de mate waarin bewuste inhoudelijke keuzes zijn gemaakt over de ambities (bijv. het aanhaken bij provinciale thema's, opschalen van succesvol gebleken ervaringen, inzetten op projecten die de potentie hebben om daarna op eigen kracht door te gaan). Des te gerichter keuzes zijn gemaakt, des te gerichter kan ook gestuurd worden op het van de grond tillen van de gewenste projecten.
- Heldere positionering van het programma intern de provincie
- Ambassadeurs of pleitbezorgers voor het programma
- Kwaliteit van de communicatie

Lessen en kansen voor het nieuwe programma

Inmiddels is de opvolger van dit programma, namelijk het Programma Leren voor Duurzame Ontwikkeling (2004-2007) ontwikkeld. Hiervoor zijn de *lessen*, opgedaan uit de ervaringen met het programma Leren voor Duurzaamheid op een rij gezet. De tien belangrijkste lessen vindt u in paragraaf 7.1.

Voor het nieuwe programma zijn, gelet op de ervaringen, ook belangrijke *kansen* geformuleerd. U vindt deze in paragraaf 7.2 Deze kunnen als 'geestelijke bagage' meegenomen worden en daarmee hopelijk bijdragen aan een succesvol vervolg van de stappen die gezet worden op het gebied van leren voor een duurzame ontwikkeling.

Hoofdstuk 3. OVER HET PROGRAMMA

Dit hoofdstuk laat u kennismaken met het programma: de voorgeschiedenis (3.1), het doel (3.2) en de opzet en de organisatie (3.3).

Bent u geïnteresseerd in nadere achtergrond informatie over het programma, dan kunt u *Beleidskader Leren voor Duurzaamheid, uitvoeringsfase notitie NME21 2000 tot en met 2003*, lezen. De tekst hiervan kunt u vinden op de website www.lerenvoorduurzaamheid.info

3.1 Voorgeschiedenis

Het Programma Leren voor Duurzaamheid is de opvolger van eerdere programma's die op rijksniveau natuur – en milieueducatie (NME) hebben gestimuleerd, te weten het NME-onderwijsprogramma (1992 – 1995) en het vervolg hierop de Extra Impuls NME (1996-1999).

Van 1992 tot 1995 is op rijksniveau een *NME - onderwijsprogramma* (kosten circa 36 miljoen Euro) uitgevoerd dat als doel had om natuur – en milieueducatie planmatig te implementeren in het basisonderwijs, het voortgezet onderwijs, het agrarisch en het beroepsonderwijs.

Dit onderwijsprogramma is opgevolgd door de 'Extra Impuls NME (1996-1999)', waarin het NME - veld de mogelijkheid kreeg om buitenschoolse doelgroepen te verkennen en de kwaliteit van de eigen organisatie en producten te ontwikkelen (kosten circa 15 miljoen Euro vanuit het rijk).

Aan het einde van de 'Extra Impuls NME' tekende zich een ontwikkeling af waaruit bleek dat de diverse organisaties in de NME - sector niet alleen ecologische basisvorming verzorgden maar hun activiteiten hadden verbreed naar 'leren voor leefbaarheid' en 'leren voor duurzaamheid'.

De aandacht voor de fysieke leefomgeving werd in hun activiteiten gekoppeld aan de invalshoeken economie en samenleving, in relatie tot de mondiale en de tijddimensie. Deze ontwikkeling paste in het maatschappelijke streven naar duurzaamheid.

Het programma Leren voor Duurzaamheid bouwde dus voort op de eerdere activiteiten en initiatieven om de natuur – en milieu educatie in Nederland te versterken.

Inhoudelijk was er in dit programma sprake van een **verbreding in twee opzichten:**

- **van natuur – en milieu naar duurzaamheid in de volle breedte**
- **van educatie naar een accent op leerprocessen**, gericht op verbreding van de medeverantwoordelijkheid en betrokkenheid van overheden, maatschappelijke organisaties, bedrijfsleven en burgers bij een duurzame ontwikkeling.

Het onderstaande citaat uit het Beleidskader Leren voor Duurzaamheid illustreert het doel en karakter van het programma Leren voor Duurzaamheid.

*“Het bereiken van een leefbare, duurzame samenleving vormt een enorme uitdaging voor de 21^e eeuw. Dit vraagt om een **evenwichtige afweging tussen ecologische, economische en sociaal-culturele aspecten**. Het gaat om de kwaliteit van leven, **‘hier en nu’**: in eigen huis, tuin en keuzen, in de buurt, op het bedrijf, op school en in de natuur. Maar het gaat bij duurzaamheid ook om de gevolgen van onze handelingen op het leven **in andere landen** en op dat van de **generaties na ons**. Het maken van keuzes is de gezamenlijke verantwoordelijkheid van overheid, burgers, maatschappelijk middenveld en bedrijfsleven. Dat vereist **kennis en inzicht, vaardigheden, betrokkenheid** en de **bereidheid** om op grond daarvan te handelen. Genoemde **capaciteiten** komen niet uit de lucht vallen; ze **moeten worden geleerd**, maar ook worden bijgesteld omdat situaties veranderen en kennis veroudert.”*

Uit: Beleidskader Leren voor duurzaamheid

3.2 Het doel

Het programma Leren voor Duurzaamheid had als doel om **leerprocessen (verder) te ontwikkelen en te stimuleren, die een bijdrage leveren aan een duurzame samenleving.**

Wat is een duurzame ontwikkeling?

Een veel gebruikte omschrijving van 'duurzame ontwikkeling' is:

'Een ontwikkeling, waarin tegemoet wordt gekomen aan de behoeften van huidige generaties zonder de mogelijkheden weg te nemen dat toekomstige generaties in hun behoeften kunnen voorzien'.
(uit: World Commission on Environment and Development, 1987).

Anders gezegd:

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

Het programma bestond uit een interbestuurlijke samenwerking tussen de volgende partijen:

- ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Voedselkwaliteit
- ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer
- ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
- ministerie van Buitenlandse Zaken/Ontwikkelingssamenwerking
- de twaalf provincies en het IPO
- de gemeenten, vertegenwoordigd door de VNG
- de waterschappen, vertegenwoordigd door de Unie van Waterschappen.

Het Beleidskader Leren voor Duurzaamheid, uitvoeringsfase notitie NME21 2000 tot en met 2003, heeft de doelen en streefbeelden van het programma geformuleerd.

Er zijn **vijf speerpunten** in het programma gedefinieerd, die na herformulering in het Landelijk Ambitiestatement in 2002, als volgt luiden:

1. **Maatschappelijke integratie** van het leren voor leefbaarheid en duurzaamheid.
2. **Bestuurlijke verankering** van Leren voor Duurzaamheid in het overheidsbeleid.
3. **Onderwijs:** versterking van de **structurele verankering** van Leren voor Duurzaamheid.
4. Voortgaande **professionalisering en kwaliteitszorg in de NME-sector.**
5. **Kennismanagement:** communicatie en optimalisering ondersteuningsstructuur.

De formulering van de (oorspronkelijke) speerpunten in het Beleidskader luidde op onderdelen iets anders. Naar aanleiding van voortschrijdend inzicht is in het Landelijk Ambitie Statement, waarover onder 3.3. meer, de definitieve formulering vastgesteld.

De oorspronkelijke formulering luidde:

1. Maatschappelijke integratie van het leren voor leefbaarheid en duurzaamheid
2. Versterking van de bestuurlijke verankering van NME in het (overheids)beleid
3. Versterking van de structurele inbedding van NME in het onderwijs
4. Voortgaande professionalisering en kwaliteitszorg in de NME-sector
5. Optimalisering kennismanagement en ondersteuningsstructuur voor NME.

Met deze vijf speerpunten zijn de inhoudelijke kaders van het programma uitgezet.

De speerpunten zijn in procestermen geformuleerd. Om ook een doorkijk te geven naar de beoogde situatie na afloop van het programma, zijn in het programma ook **streefbeelden** geformuleerd. De streefbeelden zijn in bijlage 4 opgenomen.

Het eigene van het programma, waarin het zich ook onderscheidde van andere programma's en projecten die op duurzaamheid zien, lag in het accent op **leerprocessen** die overheden, maatschappelijke organisaties, bedrijfsleven en burgers in staat stellen om hun aandeel in een duurzame ontwikkeling te nemen.

In het nieuwe programma Leren voor Duurzame Ontwikkeling (2004-2007), de opvolger van dit programma, is toegelicht hoe duurzame ontwikkeling als leerproces gezien moet worden.

Duurzame ontwikkeling als leerproces

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

*vergroten algemeen bewustzijn en basiskennis:
waarden ontwikkeling*

ontwikkelen en activeren competenties

*zicht bieden op alternatieve
handelingsperspectieven*

*stimuleren van voortdurende reflectie en
uitwisseling van ideeën*

*bevorderen van voortdurende interactie,
participatie en meebeslissen”.*

*Uit: Programma voor Duurzame Ontwikkeling
2004-2007*

3.3 De opzet en organisatie

In de opzet van het programma waren belangrijke en richtinggevendende uitgangspunten:

- een decentrale opzet
- met daarin een regierol bij de provincie
- en daarnaast een aanvullend landelijk programma.

Decentrale opzet

Het programma kende een sterk decentrale opzet. Op rijksniveau werden doelen en randvoorwaarden op hoofdlijnen geformuleerd (Beleidskader). Het initiatief voor concretisering lag bij de bestuurlijke partners op provinciaal niveau.

De colleges van Gedeputeerde Staten werden uitgenodigd om de regierol op zich te nemen. Gemeenten en waterschappen werden als bestuurlijke partners actief betrokken bij de programmering, en ook uitgenodigd bij de uitvoering.

Regierol bij de Provincie

De concretisering heeft op provinciaal niveau vorm gekregen in de formulering van provinciale programma's en zogenaamde *Provinciale Ambitie Statements 2000-2003* (PAS-sen).

De provinciale programma's zijn stand gekomen na overleg met gemeenten, waterschappen, maatschappelijke organisaties en andere partners.

Elk PAS moest per provincie toetsbaar en resultaatgericht aangeven welke ambities worden nagestreefd in de planperiode. Deze PAS-sen moesten in ieder geval de volgende elementen omvatten:

- * Een uitwerking van de speerpunten naar specifieke provinciale ambities, weergegeven in resultaatgerichte streefbeelden, opgedeeld in kalenderjaren.
- * Een beschrijving van de uitgangspositie bij aanvang van het programma.

- * Inzicht in de criteria voor projecten bij provinciale programmering.
- * Indicatoren voor resultaatbeoordeling.
- * Inzicht in vormgeving van de interbestuurlijke samenwerking.

In paragraaf 6.1 en in bijlage 3 wordt nader op deze PAS-sen ingegaan.

Elke provincie had een regierol bij de uitvoering van het programma.

Deze rol bestond uit de volgende elementen:

- Het (doen) opstellen en vaststellen van het PAS en het Provinciale Programma LvD.
- Het zorgdragen voor een goede afstemming met gemeenten en waterschappen en alle andere relevante partners.
- De zorg om het provinciale programma en de daaruit voortvloeiende projecten financieel af te wikkelen.
- Het jaarlijks achteraf rapporteren over de voortgang van het programma en de bereikte resultaten aan de Stuurgroep Leren voor Duurzaamheid.
- De zorg voor communicatie (publiciteit) over het programma en de projecten binnen de provincie.

Landelijk programma ter aanvulling

Daarnaast is een landelijk programma en een *Landelijk Ambitie Statement 2000-2003 (LAS)* opgesteld onder regie van de Stuurgroep. Dit was aanvullend op de Provinciale Ambitie Statements en beoogde om de innovatie op het gebied van leren voor duurzaamheid te stimuleren.

Uitvoering van het landelijke programma lag in handen van een programmabureau, dat ondergebracht is bij de Nationale Commissie voor Duurzame Ontwikkeling en Internationale Samenwerking (NCDO). Aan dit programmabureau waren programmamanagers verbonden.

In totaal zijn er derhalve, als concretisering van de vijf algemene speerpunten uit het Beleidskader, twaalf provinciale programma's en Provinciale Ambitie Statements, en één landelijk programma en een Landelijk Ambitie Statement geformuleerd.

Organisatie programma

De programma organisatie bestond uit:

- een Stuurgroep
- twaalf provinciale contactpersonen
- programmabureau met programmamanagers en de contactpersoon voor de uitvoering van het landelijke programma.

De Stuurgroep bestond uit de volgende partijen:

- De provincies, vertegenwoordigd door het IPO en één van de provinciale contactpersonen
- De gemeenten, vertegenwoordigd door de VNG
- De waterschappen, vertegenwoordigd door de Unie van Waterschappen
- Ministerie van LNV
- Ministerie van OCW
- Ministerie van Buitenlandse Zaken / Ontwikkelingssamenwerking.

De belangrijkste taken van de Stuurgroep waren:

- Het vaststellen van de financiële kaders
- Het toetsen van de Provinciale Ambitie Statements
- Het adviseren aan de provincies in de uitvoeringsfasen
- Het opstellen van het Landelijk Ambitie Statement
- Het bespreken van de voortgangsrapportages
- Het zorgen voor een adequate coaching van programma – ontwikkeling en – uitvoering
- Het bewaken van de voortgang.

Het ministerie van LNV leverde, als coördinerend departement, de voorzitter en de secretaris van de Stuurgroep.

In elke provincie was één provinciaal contactpersoon aangewezen, die als taak had om als 'spin het web' de uitvoering van het provinciale programma te coördineren en over de voortgang en de ervaringen te rapporteren in het kader van de monitoring en de evaluatie.

Het programmabureau was belast met het dagelijks beheer van het totale programma en de uitvoering van het landelijke programma.

Hoofdstuk 4.

OOGST VAN HET PROGRAMMA

Dit hoofdstuk beschrijft waar de “oogst” van het programma uit bestaat, ofwel: welke maatschappelijk relevante resultaten zijn geboekt als gevolg van dit programma? Paragraaf 4.1 maakt hiervan de balans op, geïllustreerd door een aantal ervaringen die provinciale en landelijke contactpersonen, terugkijkend op vier jaar programma-uitvoering, verzameld hebben. Omdat de vraag nog wel eens is gesteld: *waarin onderscheidt dit programma zich nou van andere duurzaamheids programma's ?*, belicht paragraaf 4.2 tenslotte welke resultaten het unieke karakter van dit programma illustreren.

4.1 Maatschappelijk relevante resultaten

De resultaten laten zich als volgt onder de volgende algemene thema's clusteren:

- Veel partijen, veel projecten, nieuwe coalities
- Versterking cohesie binnen provinciale en gemeentelijke programma's
- Doorwerking naar de eigen achterbannen
- Burgerinitiatieven, betrokkenheid burgers
- (Verdere) professionalisering NME organisaties
- Impulsen aan andere duurzaamheids initiatieven
- Inhoudelijke verdieping rondom 'leren voor duurzaamheid' (begrippenkader)
- Nadere aandacht voor de mondiale dimensie
- Specifieke producten voor doelgroepen

Deze resultaten worden hierna nader toegelicht.

Veel partijen, veel projecten, nieuwe coalities

Onder het programma zijn in totaal circa 500 projecten van verschillende aard uitgevoerd, die met elkaar gemeenschappelijk hadden dat ze beoogden bij te dragen aan leren voor duurzaamheid. Van het totaal aantal projecten waren circa 439 projecten (ca. 87%) onderdeel van het provinciale programma, en 62 projecten (ca. 13%) onderdeel van het landelijke programma.

De onderverdeling per provincie, en het landelijke programma was over de totale programmaperiode als volgt.

<i>Provincie</i>	<i>Aantal projecten</i>
Drenthe	17
Groningen	12
Friesland	21
Brabant	73
Zeeland	30
Gelderland	30
Overijssel	58
Noord Holland	55
Flevoland	26
Limburg	21
Utrecht	31
Zuid Holland	65
<i>Landelijk programma</i>	62
<i>Totaal:</i>	501 projecten

Hierbij moet rekening gehouden worden met het feit dat het ene project niet het andere is.

Er zijn (grote) verschillen zijn in:

- de reikwijdte (duurzaamheids dimensies, aantal betrokken partijen)
- de omvang
- het feit dat de omvang van de rijksbijdrage per provincie verschillend is (afhankelijk van het inwoneraantal)
- onder één project soms een veelheid van vergelijkbare activiteiten geschaard kunnen worden (bijv. het organiseren van de jaarconferenties in het landelijke programma telt voor één project).

Met andere woorden: meer projecten wil niet noodzakelijkerwijs zeggen dat het programma 'beter is uitgevoerd'.

Projecten vallen vaak niet onder één exclusief speerpunt, maar onder verschillende speerpunten. Daarom is het ook niet goed mogelijk om een overall kwantitatief exact overzicht te geven van hoeveel projecten er onder welk speerpunt te geven valt. Wel kan in het algemeen geconstateerd worden dat de meeste projecten zich rond de speerpunten Maatschappelijke integratie en Bestuurlijke verankering richtten.

Waar gingen die projecten eigenlijk *inhoudelijk* over? De inhoudelijke thema's waren divers: zo werden projecten uitgevoerd over:

- Water (waterbesparing, bestrijding verdroging, watergebruik, mondiaal watergebruik)
- Omgevingskwaliteit (recreatie, gebiedsgericht beleid, leefbaarheid, relatie cultuurhistorie en natuur)
- Consumentengedrag, consumeren (duurzaam handelen op lange termijn beïnvloeden, algemeen, energie)
- Mobiliteit
- Ondernemen (duurzame bedrijfsvoering in bedrijven en organisaties)
- Wonen
- Landbouw
- Vitale Stad, vitaal platteland
- Arbeid
- Afval
- Professionalisering intermediaire organisaties
- Onderwijs

Binnen deze projecten zijn *vele partijen* betrokken, soms partijen die al bekend waren met aspecten van duurzaamheid (natuur en milieu), maar ook zijn nieuwe coalities gevormd. Door zeker in de tweede helft van het programma te sturen op projecten met meer dimensies van duurzaamheid en de bijbehorende actoren is het gelukt om ook andere partijen te interesseren en te betrekken. De ene provincie is overigens wat meer tevreden dan de andere over het aantal nieuwe partijen. Zo geeft bijvoorbeeld een provincie Drenthe aan dat er gemiddeld 4 nieuwe partners bij de projecten zijn betrokken.

Omdat de *diversiteit* van de deelnemende partijen kenmerkend was voor dit programma, volgt hieronder een greep uit de betrokken partijen.

Gemeenten (ambtenaren, bestuurders)
Waterschappen
Recreatieschappen
NUON
Stichtingen op het gebied van ouderenzorg
Vereniging van grondeigenaren
Woningcorporaties
Accountantskantoor
Camping
Centraal Orgaan Opvang Asielzoekers
COS –en
Natuurmonumenten
Jeugdraden
Milieufederaties
Fietsersbond
Ondernemers, bedrijven: variërend van een Kaasmakerij, tot een DSM
Verschillende stichtingen
(Zorg)boerderij
Wijkbewoners, organisaties
Bewoners
Politie
Kamers van Koophandel
Vrouwenorganisaties
Scholen
(internationale) Kunstenaars
binnenhuisarchitecten
IVN Consulentschappen
Schooljeugd
Welzijnsorganisaties
Kinderopvang
Sportorganisaties
Koepelorganisaties voor allochtonen
Journalisten

“Belangrijk resultaat is het leren echt samen te werken met andere organisaties bij het ontwikkelen van acties op het gebied van duurzaamheid”.
Noord-Holland

“Er zijn veel nieuwe samenwerkingsverbanden ontstaan vanuit verschillende maatschappelijke hoeken”.
Limburg

In deze, soms verrassende samenwerkingsvormen, is een dialoog tussen partijen op gang gebracht, die wellicht anders niet zou zijn ontstaan. Er zijn ervaringen uitgewisseld en men heeft niet alleen met elkaar kunnen kennismaken, maar ook van elkaar kunnen leren.

“Alle provinciale spelers die werken aan leren voor duurzaamheid zijn binnen het programma aan bod gekomen: zij hebben projecten uitgevoerd en daar afzonderlijk van geleerd, en ook van elkaar kunnen leren”.
Zeeland

Ook daar waar het nog niet daadwerkelijk gelukt is om nieuwe doelgroepen en samenwerkingspartners bij projecten te betrekken, zijn deze wel benaderd en is op die wijze wellicht een basis voor toekomstige betrokkenheid en deelname in projecten gelegd. Zo is ook naar voren gebracht door de provinciale contactpersonen dat uit de praktijk blijkt dat met name de ‘nieuwkomers’ (de partijen en organisaties die nog niet zo goed bekend zijn met duurzaamheid) eerst geïnformeerd moeten worden, alvorens ze bereid zijn om na te denken over deelname in een project. Die basis is in belangrijke mate met het huidige programma gelegd.

Daarbij is ook als meerwaarde te noemen dat door deze wisselende coalities en netwerken ‘duurzaamheid’ niet op alleen op beleidsniveau of theoretisch niveau zijn blijven steken. Er zijn zowel *horizontale verbindingen* gelegd, tussen organisaties, alsook *verticale verbindingen*, waarmee bedoel wordt dat ook ‘beleid’ en ‘uitvoering, praktijk’ (van bijv. bewoners, bedrijven) in het programma aan bod kwamen. Dit had natuurlijk ook, vanuit projectmatig opzicht, zijn lastige kanten, maar vanuit het perspectief van het programma (waarin met name maatschappelijke integratie en bestuurlijke verankering belangrijk waren) zeer belangrijk.

“Bewustwording van wat duurzaamheid in de praktijk betekent en dat een plek geven binnen het werkkterrein is een belangrijk resultaat”.
Noord - Holland

Interessant om daarbij te vermelden is nog het volgende. Sceptici zouden wellicht kunnen zeggen: ‘leuk dat een wijk met bewoners is betrokken, maar wat zegt dit over de doorwerking naar ‘alle bewoners’ van een stad’. Kortom, de schaal waarop projecten zijn uitgevoerd is vaak heel lokaal, en wat is daarvan de meerwaarde op breder niveau? Verschillende provincies geven aan in hun projecten gestuurd te hebben op bijvoorbeeld perspectief op verdere doorwerking,

continuïteit naar de toekomst toe, of het opschalen van interessant gebleken pilotprojecten.

“Het programma heeft een veelheid aan activiteiten opgeleverd verspreid over een breed scala aan doelgroepen. Wel is de impact van de projecten niet groot als je kijkt naar de schaal van uitvoering. Projecten bleven beperkt tot enkele scholen, enkele gemeenten, enkele wijken. Maar veel projecten geven wel aanleiding tot opschaling en verbreding. Als dat niet gewaarborgd is in het project blijft de maatschappelijke relevantie echter beperkt”
Utrecht

Dit alles wil niet zeggen, zo is ook realistisch vastgesteld door de provinciale en landelijke contactpersonen, dat nu opeens ‘leren voor duurzaamheid’ breed binnen de maatschappij of het bestuur verankerd is. Maar dat er, soms verrassende, stappen zijn gezet die zonder het programma niet waren gezet, is onmiskenbaar.

Versterking cohesie binnen provinciale en gemeentelijke programma’s

Hoewel er natuurlijk door de decentrale aanpak verschillen zijn, is door provincies als belangrijk pluspunt genoemd dat het programma de discussie heeft versterkt om diverse provinciale en gemeentelijke programma’s goed op elkaar af te stemmen. Ook is naar voren gebracht dat het programma meerwaarde aan andere programma’s over duurzaamheid toevoegt omdat het kennis en kunde van sociale instrumenten toevoegt.

“In veel gevallen hebben projecten bij diverse overheden geleid tot nadere contacten en afstemming tussen diverse sectorale afdelingen”
Zuid Holland

“Het programma heeft, ook door zijn breedte, een brede bekendheid gekregen in de interne organisatie”.
Noord-Brabant.

Van belang is dat op landelijk niveau nadrukkelijk aansluiting is gezocht bij de Nationale Strategie voor Duurzame Ontwikkeling (NSDO).

Doorwerking naar de eigen achterban

In het Landelijke programma is ingezet om binnen bestaande maatschappelijke organisaties een beweging op gang te brengen gericht op leren voor duurzaamheid in eigen gelederen. Zo is bijvoorbeeld het Bondgenotenproject te noemen, waarbij diverse organisaties zoals NJMO, Nederland Bekent Kleur en Echte Welvaart activiteiten voor de eigen achterban organiseerden.

“Verschillende partners hebben voor het eerst een gezamenlijk traject doorlopen en waren aangenaam verrast door elkaars know how. Een aantal organisaties beschouwt zich nu ook als duurzaamheid deskundige binnen hun vakgebied en draagt dat ook uit naar hun doelgroepen”.
Friesland

Meer in het algemeen hebben de verschillende activiteiten rondom kennismanagement ook hieraan bijgedragen. Zo zijn bijvoorbeeld in het landelijke programma bijeenkomsten (Zeister Kring, Duurzame Ontmoetingen) georganiseerd waarin vertegenwoordigers van de sector samen specifieke thema's of dilemma's in hun werksituatie bespraken. Deze bijeenkomsten hadden als doel om de kennis en deskundigheid van de sectoren te versterken en te vergroten door uitwisseling onderling en met derden.

Burgerinitiatieven, betrokkenheid burgers

In verschillende provincies is als pluspunt genoemd dat er in de projecten ruimte was voor burgerinitiatieven, respectievelijk een actieve betrokkenheid van burgers gezocht is.

“Het programma raakt het duale stelsel binnen gemeenten, hoe om te gaan met actieve burgers, gemeentelijke organisaties waar ambtenaren te maken krijgen met een andere manier van werken. Het werken met burgerinitiatieven is één van de winstpunten uit het programma. Het geeft gemeenten een zet in de goede richting, zij gaan ook buiten het programma verder met inspraak van burgers en maatschappelijke organisaties”
Zeeland.

Als voorbeeld van één van de uitgevoerde projecten waarin de actieve betrokkenheid van burgers is gezocht, kan het project “Roeken, lust of last” van de provincie Drenthe genoemd worden. Doelstelling was om een gemeentebrede discussie op gang te brengen over de Roek (een vogelsoort): hoe kunnen inwoners op een acceptabele manier samenleven met deze bedreigde diersoort. Uitgangspunt is dat de overlast beperkt moet worden, maar dat er ook plaats is voor het huidige aantal roeken. Het bleek mogelijk, dankzij de grote betrokkenheid van partijen, om tot een gemeenschappelijk gedragen voorstel te komen: het zoeken van locaties met buurgemeenten die voldoen aan de voorwaarden van een roekenkolonie en het verplaatsen van de roeken naar de nieuwe locaties.

(verdere) professionalisering NME organisaties

Hoewel het beeld ook hier weer iets per provincie verschilt (de ene provincie ziet meer resultaten en voortgang dan de andere), is in het algemeen genoemd dat een belangrijk maatschappelijk resultaat van het programma ook is dat traditionele NME organisaties verder bekend zijn geraakt met de bredere duurzaamheidsvraagstukken, mede in verband daarmee de noodzaak en meerwaarde van samenwerking met andere partners hebben ervaren, en ook ervaring opgedaan hebben op het gebied van projectmatig en resultaatgericht werken. Dat wil niet zeggen dat alle NME organisaties nu opeens een verandering van 180 graden hebben gemaakt, maar wel dat verdere aanknopingspunten en instrumenten zijn ontwikkeld om hen te ondersteunen in hun verdere professionalisering.

“Hoewel lang niet het volledige NME veld mee is gegaan met de verbreding naar Duurzame Ontwikkeling is er van het programma toch een duidelijke signaalwerking uitgegaan en heeft het bij veel NME organisaties geleid tot een verbreding”.
Brabant

Daarnaast is als pluspunt genoemd dat het programma geleid heeft tot nadere duidelijkheid over de positiebepaling van NME organisaties.

“Het NME veld in Zuid-Holland heeft in de programmaperiode een verbreding van hun taken gerealiseerd. Daarbij zijn grote verschillen te zien in keuzes. Een professionaliseringsslag is redelijk overall gemaakt”. Zuid Holland

Impulsen aan andere duurzaamheids initiatieven

Een ander belangrijk netto resultaat van het programma is dat het ‘zetten in de goede richting’ gegeven heeft in de zin dat het andere duurzaamheids initiatieven op gang gebracht heeft.

Soms is dat te zien bij gemeenten, die door de projecten ook andere werkwijzen en omgang met burgers ontwikkelen. Ook leidt het tot initiatieven als in Gelderland. Daar is met het Leren voor Duurzaamheid als uitgangspunt het zogenaamde Innovatief Actieprogramma (IAP) opgesteld en met succes aan de Europese Commissie aangeboden. Dat heeft voor het duurzaamheidsbeleid een extra impuls van 6 miljoen Euro opgeleverd. Een ander voorbeeld is Brabant: ook indirect lijkt het programma zijn sporen na te laten. In het najaar 2003 hebben twaalf gemeenten een intentieverklaring Duurzame Driehoek ondertekend.

Een andere invalshoek ten aanzien van de doorwerking is bijvoorbeeld in de provincie Flevoland gekozen: daar is onder andere als inzet gekozen om duurzame ontwikkeling op de politieke agenda te krijgen: het partijprogramma van politieke partijen. In het landelijke programma zijn uitwisselingsbijeenkomsten rondom duurzaamheid georganiseerd, met als doel om politici te interesseren.

Doorwerking is ook te zien doordat bepaalde projecten, succesvolle initiatieven ook navolging ergens in het land kregen. Zo is bijvoorbeeld het project “Initiatieven voor duurzaamheid” van de provincie Flevoland te noemen, dat in acht andere provincies navolging gekregen heeft. Dit project is gericht op het geven van een impuls om burgerparticipatie te vergroten voor de verbetering van de leefomgeving.

Inhoudelijke verdieping rondom ‘leren voor duurzaamheid’, begrippenkader

Met dit programma is het begrippenkader rondom ‘duurzaamheid’ (aansluitend op eerdere algemene begripsvorming) en ‘leren’ nader verdiept en in zekere zin geoperationaliseerd. Hoewel dit bij de start van het programma nog geheel niet duidelijk

gemaakt kon worden, is met dit programma wel een nader begrippenkader op het punt van ‘duurzaamheid’ en ‘leren’ ontwikkeld, dat een duidelijke toegevoegde waarde heeft ten opzichte van andere programma’s en projecten op het gebied van duurzaamheid. Van belang is dat dit begrippenkader niet alleen begrijpelijk is voor ‘ingewijden’ of ‘theoretici’ maar ook toepasbaar is in de praktijk.

Het loont de moeite om hier verder in te investeren, omdat bijvoorbeeld uit een scan blijkt dat het bedrijfsleven met name behoefte heeft aan een eenduidig begrippenkader.

Nadere aandacht voor de mondiale dimensie

Met name door de nadere accenten die in de tweede helft van het programma zijn gelegd is het gelukt om de mondiale dimensie in de projecten meer aandacht te geven.

Zo is bijvoorbeeld in het landelijke programma een project uitgevoerd, dat journalisten uitnodigde om verschillende verkenningen uit te voeren rondom de mondiale dimensie. Door de Universiteit van Amsterdam is een onderzoek uitgevoerd naar de mondiale dimensie van duurzame ontwikkeling en leren voor duurzaamheid.

Specifieke producten voor doelgroepen

Er zijn specifieke ondersteunende instrumenten ontwikkeld voor specifieke doelgroepen, zoals docenten in het voortgezet onderwijs (een cd-rom met internettoepassing gericht op het zelf ontwerpen van onderwijs voor docenten) bestuurders (de ‘Profileringsbox’) en NME werkveld (werkboek in de vorm van een ‘Toolkit’).

Het Landelijke programma

Het Landelijke programma neemt een specifieke, aanvullende rol ten opzichte van de provinciale programma's in. Hoewel belangrijke resultaten uit het landelijke programma ook in het voorgaande zijn opgenomen, is het zinvol om hieronder nog een aantal specifieke resultaten kort op te sommen.

In het Landelijke Programma zijn / is o.a.:

- nieuwe doelgroepen aangeboord (jongeren, migranten, vluchtelingen)
- inzicht gekregen op basis van een scan van de behoefte van het bedrijfsleven aan een eenduidig begrippenkader
- acties ondernomen om de mondiale dimensie van duurzaamheid uit te diepen
- een Leren voor Duurzaamheid 'profileringsbox' opgesteld om de communicatie en betrokkenheid over het programma bij bestuurders te bevorderen
- aansluiting gezocht bij het NSDO
- gestart met het zoeken naar ambassadeurs in het programma
- een trainingsdag voor nieuwe bestuurders opgezet
- een CD rom en internettoepassing ontwikkeld gericht op het zelf ontwerpen van onderwijs voor docenten in het voortgezet onderwijs
- een website leren voor duurzaamheid opgezet
- aan (programma ontwikkeling) voor internationale conferenties gewerkt
- Spring als informatiekrant uitgegeven
- een werkboek ontwikkeld in de vorm van een "Toolkit" voor het NME werkveld
- de "Dag van het Leren" opgezet
- de "Kroon op het werk" uitgegeven (een bundel met bijdragen van diverse wetenschappers en deskundigen op het gebied van leren).

De activiteiten van het programma droegen bij aan het introduceren, op de agenda zetten, het versterken van leren voor duurzaamheid, maar bevonden zich nog teveel in de marge van ontwikkelingen.

In de tweede helft van het programma is, zoals u in paragraaf 5.1 nader kunt lezen, sterker gestuurd op het profiel van de gewenste projecten. Nadrukkelijker dan in de eerste helft van het programma is benoemd dat in projecten zoveel mogelijk dimensies van duurzaamheid (ecologie, economie, sociaal cultureel, ruimte, andere generaties) met de bijbehorende actoren, en de leervorm van 'sociaal leren' aan de orde zou moeten komen. Terugkijkend valt vast te stellen dat het beter gelukt is om dimensies van duurzaamheid 'ecologie', 'economie', 'sociaal cultureel' aan de orde te laten komen dan de dimensie van 'ruimte' en 'andere generaties'. Daarnaast is het gelukt om in de tweede helft van het programma in meer projecten te werken met de leervorm 'sociaal leren' dan in de eerste helft van het programma.

Ook is wel gezegd dat, met alle respect, niet alle deelnemende, resp. trekkende partijen even goed onderlegd waren in projectmanagement en resultaatgerichtheid. Die vaardigheden waren niet bij alle partijen aanwezig. Dit is ook een logisch gevolg van het feit dat er voor gekozen is om dit programma een laagdrempelig karakter te geven.

"Er is met veel lef aan projecten begonnen, zonder dat men precies wist waar men aan begon; enthousiasme heeft het meestal gewonnen van resultaatgerichtheid".

Is alles dan gelukt in het programma?

Het voorgaande beoogt een beeld te geven van de 'netto maatschappelijke oogst van vier jaren Leren voor Duurzaamheid'. Natuurlijk is niet alles gelukt, hoofdstuk 6 zal daar nader op ingaan. Hier is te volstaan door aan te geven dat het brede, experimentele karakter van het programma ook wel eens 'meer van het zelfde' heeft opgeleverd: op zich maatschappelijk nuttige projecten, maar die niet goed pasten in het profiel van het programma.

4.2 Het unieke karakter

Er zijn vele projecten, programma's en initiatieven op het gebied van duurzaamheid, zowel op rijks, als regionaal en lokaal niveau. Daarom is tijdens de uitvoering van het Programma, meer dan eens de vraag gesteld wat dit Programma nu onderscheidde van andere programma's over duurzaamheid.

Gelet op de resultaten, luidt het antwoord op die vraag als volgt:

Het unieke van dit programma komt tot uitdrukking in de volgende tien punten.

1. Het programma is *interdepartementaal en interbestuurlijk* opgezet: de relevante ministeries, maar ook de provincies, gemeenten en waterschappen doen mee.
2. Het programma biedt *experimenteer ruimte*, ruimte voor pionieren, is *laagdrempelig*, biedt alle kansen en ruimte voor geïnteresseerde partijen om 'te leren voor duurzaamheid', is vernieuwend en haakt aan bij wat leeft in de maatschappij. Door deze ruimte ontstonden de voorwaarden voor verrassende samenwerkingsverbanden (zie hierna).

"Doordat het proces centraal stond en in mindere mate het eindproduct konden nieuwe coalities gesmeed worden zoals tussen NME westelijke Mijnstreek en DSM of tussen een wijkoverleg en een basisschool. Natuurminnaars en agrariërs, vakbondsleden en werkgevers, milieufederatie en individuele ondernemers op een bedrijventerrein". (Limburg)

3. Het programma *verbindt* (korte termijn) *resultaten in inhoudelijke zin* (bepaalde maatschappelijk relevante vraagstukken op lokaal, regionaal of landelijk niveau) met *resultaten in procesmatige zin* (versterking van kennis en kunde, professionalisering, doorwerking naar achterbannen, vormen van netwerken, wisselende coalities).

4. De *dilemma's* van het begrip duurzaamheid (korte versus lange termijn, eigen belang versus belang van anderen 'later' en 'daar') komt scherp tot uitdrukking in de projecten, waar vaak concrete 'hier en nu' problemen in de context van duurzaamheid bekeken worden.

Anders gezegd, de dilemma's van duurzaamheid komen in de projecten heel dichtbij, worden *daadwerkelijk door partijen ervaren* en blijven niet 'papier'.

5. De soms *verrassende samenwerkingsverbanden* die daadwerkelijk in het programma zijn ontstaan tussen maatschappelijke organisaties en disciplines die niet 'van oudsher' met elkaar bekend waren of met elkaar samenwerkten.
6. Het *leren samen te werken* met andere organisaties en disciplines.
7. Verdere *bewustwording* van een groot aantal (nieuwe) partijen van de betekenis van het begrip duurzame ontwikkeling.
8. De *verdere professionalisering* van NME organisaties.
9. De *verdieping rondom het begrip 'leren voor duurzaamheid, duurzame ontwikkeling'*.
10. De *veelzijdigheid van de projecten*: diversiteit aan partijen, veelheid aan projecten, belichten van verschillende aspecten van duurzaamheid en verschillende leermethodieken.

Hoofdstuk 5.

TIJDENS DE UITVOERING

Voor u als lezer is dit hoofdstuk interessant, indien u benieuwd bent naar het proces van uitvoering van het programma: welke ontwikkelingen zijn doorgemaakt, welke knelpunten en aandachtspunten in de uitvoering traden op en hoe is hiermee omgegaan?

De opzet van dit hoofdstuk is als volgt. Paragraaf 5.1 beschrijft de fasen van uitvoering van het programma in vogelvlucht. Paragraaf 5.2 tot en met 5.3 diepen de verschillende fasen nog iets uit. Paragraaf 5.2 staat stil bij de resultaten van de tussenevaluatie die eind 2001, halverwege het programma, is uitgevoerd. Paragraaf 5.3 en 5.4 gaan tenslotte in op het beeld in de uitvoering in 2002 en 2003.

Om zicht te houden op de uitvoering, eventuele knelpunten in een vroegtijdig stadium bespreekbaar te maken, en om ook van elkaars ervaringen te leren is een *systeem van monitoring en evaluatie* opgezet. Dit ging uit van een tussenevaluatie halverwege het programma, eind 2001, en twee momenten in het jaar waarop gerapporteerd werd over de voortgang. In bijlage 2 is het systeem van monitoring en evaluatie beschreven.

5.1 Uitvoering in vogelvlucht

Kijkend naar de vier jaren van het programma kunnen de hoofdlijnen van de uitvoering als volgt gekarakteriseerd worden.

Het eerste jaar 2000

Opstarten kost tijd

In het jaar 2000 is het werk verzet dat noodzakelijk was om het programma op te zetten. Elke provincie heeft haar PAS en haar provinciale programma opgesteld na overleg met andere partijen, en bestuurlijk laten vaststellen. De Stuurgroep heeft het LAS en het landelijke programma opgesteld. Provincies hebben subsidieverordeningen opgesteld, bekendheid gegeven aan het programma en netwerken benaderd.

Het scheppen van de noodzakelijke kaders voor de start van het programma bleek al met al veel tijd te kosten. Mede hierdoor kon de daadwerkelijke uitvoering van het programma pas goed op gang komen in het tweede jaar van het programma.

Het tweede jaar 2001

Veel projecten en nog veel natuur en milieu

Eind 2001 was het algemene beeld in de uitvoering van het programma als volgt: er was in de provincies een groot aantal projecten opgestart (per 1 oktober 2001: ruim 150 projecten). Het merendeel van deze 'eerste lichting projecten' was nog vrij traditioneel van aard en gericht op de klassieke natuur en milieu onderwerpen.

Het proces waarin deze projecten tot stand kwamen was te karakteriseren als een breed zoekproces, het 'duizend bloemen laten bloeien'. In het algemeen lieten de provincies veel vrijheid aan de indieners van projectvoorstellen. De subsidieverordeningen met de criteria waren bekend, er werden informatiebijeenkomsten georganiseerd en vervolgens werd het aan belangstellende partijen gelaten om met voorstellen te komen.

Op basis van dit beeld eind 2001 werden als aandachtspunten voor de verdere uitvoering van het programma geformuleerd:

- Er moest een gemeenschappelijke visie geformuleerd worden
- Het was gewenst dat geëxpliciteerd werd wat er na afloop van het programma zou moeten liggen
- Er moest helder uitgelegd kunnen worden over: waar gaat het programma over.

Er was derhalve behoefte aan een meer duidelijke focus in het programma, en mede in het verlengde daarvan, aan een heldere communicatieboodschap om het programma goed over het voetlicht te kunnen brengen.

Het derde jaar 2002

Meer focus en sturing, het programma komt op stoom

Gelet op de eind 2001 geformuleerde behoefte aan meer focus en een heldere communicatieboodschap zijn in 2002 in de programma organisatie (Stuurgroep,

provinciale en landelijke contactpersonen, programmabureau) strategie bijeenkomsten gehouden over 'waar staat het programma voor' en 'wat willen we bereiken'.

Deze discussie heeft geleid tot een *doorkijk naar de langere termijn* (2008 – 2010) en het leggen van een *aantal accenten* voor de jaren 2002 en 2003: de tweede helft van het huidige programma. Bij het leggen van deze accenten was nadrukkelijk het besef aanwezig dat het niet realistisch was om de uitvoering in de tweede helft van het programma drastisch om te gooien. Daarom is ervoor gekozen om, in het licht van de langere termijn verkenning, aandachtspunten mee te geven voor het kunnen selecteren en van de grond tillen van projecten, die goed binnen het profiel van het programma pasten. Kort gezegd kwamen deze accenten neer op de aandacht voor de (samenhang tussen) de vijf duurzaamheids dimensies en de daarbij behorende actoren en de leervormen.

Nadere accenten in de uitvoering in 2002

Dimensies duurzaamheid

De duurzaamheids driehoek, ook wel triple P genoemd:

- 1) ecologische invalshoek (ruimte, milieu, fysieke leefomgeving)
- 2) economische invalshoek (werkgelegenheid, economische bedrijvigheid etc.) en
- 3) sociaal-culturele invalshoek (omgang en visie verschillende groepen).

Afwentelingsmechanismen :
ruimte (andere landen)
naar andere generaties

Leervormen

Leren in de zin van 'educatie': zorg voor een brede basis aan kennis, vaardigheden, attituden en waarden in de maatschappij. Het leren heeft hierin met name een emancipatoir, pedagogisch vertrekpunt.

Leren als een instrument voor beleid:
instrumenten om beleid te communiceren, bijv. via voorlichting, dialoog, draagvlak te verwerven en gewenst gedrag te stimuleren. Het leren kan hier als een 'voertuig voor beleidsimplementatie' worden opgevat.

Leren als sociaal leerproces: het leren heeft vooral de invulling van faciliteren van dialoog, het maatschappelijk debat, geven van 'empowerment', bevorderen van participatie.

De Stuurgroep wilde met name op het leren als sociaal leerproces het accent leggen.

In dit jaar vond ook een sterkere sturing vanuit de provinciale regievoerders plaats in een vroegtijdig stadium van het proces van selectie en definitie van projecten, het leggen van verbindingen naar gewenste samenwerkingspartners.

De gemeenschappelijk ontwikkelde nadere accenten bleken in de praktijk bruikbare houvasten in de verdere selectie en sturing van gewenste projecten. Het ontwikkelen van deze nadere focus, een gemeenschappelijk begrippenkader en een sterkere sturing vanuit de provincies hebben een positieve impuls gegeven aan het programma. Wel kostte de doorwerking van deze nadere accenten de nodige tijd, dat besef was er van te voren. Eind 2002 was de constatering dan ook: "Het programma begint nu echt op stoom te komen". Het totaal van de projecten overziend kwamen de dimensies van natuur en milieu, sociaal en economie, en de leervormen educatie en voorlichting het meeste voor.

Het vierde jaar 2003: Oogstjaar en ontwikkeling van het nieuwe programma

2003 was het laatste programmajaar, en daarom ook als een oogstjaar te beschouwen. In dit jaar zijn de meeste projecten afgerond (een aantal liepen tot begin 2004 door).

Daarnaast is in dit jaar de opzet en inhoud van het nieuwe programma ontwikkeld, waarbij mede gebruik is gemaakt van de ervaringen, lessen in inzichten in de uitvoering van het Programma Leren voor Duurzaamheid.

De volgende paragrafen belichten de ontwikkelingen in deze verschillende jaren meer uitgebreid.

5.2 Tussenevaluatie eind 2001

Zoals gezegd is halverwege de uitvoering van het programma een tussenevaluatie gehouden. Hoewel er tussen provincies verschillen bestonden, was het algemene beeld als volgt.

Projecten

Het algemene beeld eind 2001 was dat de meeste projecten over *natuur – en milieu* gerelateerde onderwerpen gaan en dat er vanuit die onderwerpen pogingen werden ondernomen om een verbreding naar sociale en economische aspecten te zoeken. Een voorbeeld hiervan is het zogenaamde Bondgenotenproject uit het landelijke programma, waarin de link via het mondiale aspect van duurzaamheid naar migrantenorganisaties is gelegd en nieuwe doelgroepen als jongeren en minderheden werden aangesproken.

Het bleek lastig om het *mondiale en het intergenerationele aspect* in de projecten goed uit de verf te laten komen. De projecten hadden vaak een lokale of regionale focus. Het mondiale aspect werd veelal ingevuld door de samenwerking te zoeken met de Centra voor Ontwikkelingssamenwerking. In het landelijke programma werden bijvoorbeeld pogingen gedaan om het mondiale aspect tot uitdrukking te laten komen door journalisten en wetenschappers over het mondiale aspect van duurzaamheid te interviewen.

Een *breed scala aan partijen* werden in de projecten betrokken, waaronder: energiebedrijven, recreatiesector, centra voor ontwikkelingssamenwerking, vrijwilligers, kinderopvang, kunstensector, milieufederaties, waterbeheerders, huishoudens, middenstand, jongeren, bewoners, scholieren, onderwijs, gemeenten, waterschappen. Soms werd ook aangegeven dat ‘interne nieuwe partners’ werden betrokken: andere diensten of afdelingen in de eigen provinciale organisatie. Wel werd aangegeven dat het zoeken naar nieuwe partners slechts gedeeltelijk is geslaagd, omdat veel partners uit het bekende NME veld afkomstig waren en nieuwe, potentieel interessante groepen moeilijk bereikt konden worden (zoals het bedrijfsleven). De nieuwe partners die wel bereikt zijn, waren vaak als ‘voorlopers’ te karakteriseren.

Het *referentiekader van sociaal leren* werd door de verschillende discussies aangescherpt en verduidelijkt, mede in het proces van formulering van de ambities en aanpak en de dialoog met andere partners.

De meeste projecten hadden een *lokaal bereik* en het karakter van een *pilot*. Grootschalige regionale projecten waren sterk in de minderheid.

De projecten betroffen over het algemeen *nieuwe initiatieven*. Zo zou het ook denkbaar zijn geweest om aan te haken bij grootschalige andere (lopende) projecten zoals renovatieprojecten, bouw of aanleg van nieuwe infrastructuur.

De *belangstelling* voor het programma was *groot*, gelet op het aantal projectvoorstellen. In oktober 2001 waren circa 150 projecten opgestart.

Tegenvallende ervaringen of lastige punten

Het *opstarten* van het programma kostte *veel tijd*: het jaar 2000 en het eerste kwartaal van 2001 was nodig om de plannen en ambities op te stellen, hierover commitment van gemeenten, waterschappen, maatschappelijke partners en provinciaal bestuur te krijgen, de noodzakelijke netwerken op te bouwen, bekendheid te geven aan het programma, subsidieverordeningen op te stellen.

Het programma had geen duidelijk profiel. Het bleek uiterst lastig om het doel en het eigen profiel van het programma's, naast de andere duurzaamheids projecten, goed over het voetlicht te brengen. Dit had mede te maken met het feit dat de vijf speerpunten geformuleerd waren als procesdoelstellingen. Zonder nadere concretisering of ‘vertaling’ naar inhoudelijke thema's sprak dit actoren niet zonder meer aan. Daardoor worden interessante nieuwe actoren niet of lastig bereikt en kost het de provinciale contactpersonen veel tijd om uitleg te geven, mensen en aandacht te mobiliseren.

“Het programma heeft kennelijk iets met educatie en dus met onderwijs te maken”.

“Het programma heeft een NME imago en dus komt het bij iemand uit de milieuhoek terecht”

Er bestond een *spanning* tussen enerzijds het willen starten van projecten, die goed in het profiel van het programma pasten, en anderzijds het willen geven van ruimte aan initiatief van partijen. Dit riep de vraag op: hoe kun je *sturen* op het ontwikkelen van projecten die in het profiel van het programma passen, zonder dat het *eigen initiatief* van andere partijen wordt weggehaald?

Veel provincies hebben een bottom up aanpak gekozen waarin eerst bijeenkomsten ter voorlichting, startconferenties zijn gehouden en andere communicatie activiteiten zijn ontplooid, waarna vervolgens gelegenheid is geboden aan partijen om zelf voorstellen tot kansrijke projecten in te dienen. Vooraf was dan wel aangegeven aan welke criteria de voorstellen moesten voldoen. Deze aanpak is te karakteriseren als '*laat duizend bloemen bloeien*'. Voordeel van deze aanpak was dat veel ruimte is geboden en initiatief is gelaten aan partijen uit de maatschappij. Nadeel is dat veel nieuwe, potentieel interessante partijen niet of moeilijk bereikt konden worden, er relatief veel projectvoorstellen afgewezen moesten worden (die niet aan de criteria voldoen) en dat het moeilijker is om te sturen op de provinciale ambities (ten aanzien van de ene ambitie worden meer of juist minder voorstellen ingediend).

Het bleek moeilijk om *nieuwe partners* te interesseren en te betrekken, die niet uit eigen beweging kwamen, maar die voor het programma wel uiterst interessant zijn, zoals partijen uit het bedrijfsleven. De bekende partijen uit het NME veld (die de weg naar subsidies goed kenden) dienden zich wel aan.

Het verder mobiliseren van de aandacht van *gemeenten en waterschappen* bleef achter bij de verwachtingen.

Aandachtspunten voor de uitvoering van de tweede helft van het programma

Op basis van deze ervaringen zijn een aantal aandachtspunten voor de tweede helft van het programma geformuleerd:

- Het verduidelijken van het imago en profiel van het programma. Het expliciteren van wat er na afloop van

het programma zou moeten liggen: waar richten we ons op, wanneer zijn we tevreden?

- Het organiseren van de betrokkenheid van de partners bij het programma (belangstelling activeren).
- Het vasthouden van de aandacht voor het programma ook binnen de eigen interne organisatie, en bij het bestuur.
- Het tot uitdrukking laten komen van het mondiale en intergenerationele aspect van duurzaamheid.
- Het bespreken van de gewenste balans in het programma in de decentrale aanpak (provinciale eigen inkleuring) en het programmabrede belang.
- Het verder ontwikkelen van inzichten over het op gang brengen van leerprocessen bij doelgroepen.
- De tijd die de concrete begeleiding van het programma kost.

Wat is er met deze ervaringen gedaan?

Op basis hiervan gaven provincies aan nadere accenten in de uitvoering te willen leggen. Soms betrof dit inhoudelijke aspecten (nieuwe doelgroepen, mondiale aspecten), soms betrof dit procesmatige aspecten. Een voorbeeld hiervan is de sterkere sturing in het organiseren van projectvoorstellen die in het profiel van het programma pasten.

Vanuit het landelijke programma werd aangegeven dat voor het programma 2002 een aantal nadere keuzes gemaakt zouden moeten worden.

De gezamenlijke ervaringen in de eerste helft van het programma hebben de Stuurgroep in staat gesteld om, samen met de provinciale contactpersonen, indringend te discussiëren over 'waar staat het programma voor' en 'wat willen we bereiken'. Hiertoe zijn begin 2002 enkele strategie bijeenkomsten georganiseerd. Deze hebben geleid tot een *doorkijk naar de langere termijn (2008-2010)* en tot het leggen van een *aantal accenten voor de tweede helft* van het programma. De ambitie voor de

langere termijn bestond uit de volgende elementen: “zoveel mogelijk dimensies van duurzaamheid (triple P, generaties, mondiaal) komen aan bod, er is vooral aandacht voor participatief leren (andere leervormen zijn alleen aan de orde als deze het participatief leren ondersteunen) en er is breedte in betrokken actoren”. Met dit langere termijn perspectief zijn vervolgens voor de tweede helft van het programma enige accenten gelegd om hiermee als het ware ‘voor te sorteren’, waarbij de bestaande speerpunten, streefbeelden, PAS-sen en LAS nog steeds als kaders voor de uitvoering zijn gehanteerd. Als hulpmiddel heeft het programmamanagement in mei 2002 een vraagpuntenlijstje opgesteld, dat benut kan worden om aanvragers van projecten zelf te laten nadenken over en beargumenteerd aan te geven hoe hun voorgestelde project op de duurzaamheids aspecten, het participatieve leren en de breedte in deelnemende actoren scoort.

Daarnaast is extra accent gelegd op het *verhelderen van de communicatie* over het programma. Zo is er bijvoorbeeld een “*Profielbox*” opgesteld, met diverse informatie (presentatie, folder, projectenoverzicht) om het programma met name bij bestuurders goed over het voetlicht te kunnen brengen.

Om provincies te helpen in het vinden van nieuwe partners in de projecten is het project *Angels voor duurzaamheid* uitgevoerd, waarin twee bijeenkomsten zijn georganiseerd tussen provinciale contactpersonen en vertegenwoordigers van onder andere de Kamer van Koophandel, de FNV. Hierin zijn onder andere praktische tips verzameld om werkgevers te enthousiasmeren.

5.3 Beeld 2002

“Het programma begint nu echt op stoom te komen”. Dit citaat illustreert de stand van zaken een jaar later, eind 2002.

In het proces van uitvoering valt het volgende op:

Projecten

Vanuit de provincies werd sterker en intensiever gestuurd om (gelet op het programma) gewenste projecten van een goede kwaliteit tot stand te brengen. Deze aanpak bleek ook zijn vruchten af te werpen en leidde tot projecten die dichter aansloten bij het Provinciaal Ambitie Statement die beter voldeden aan de door de Stuurgroep gelegde accenten over duurzaamheid, leren en breedte in actoren. Je zou kunnen zeggen: na de eerste lichting voornamelijk op natuur en milieu geïnspireerde projecten kwamen nu ook projecten met meer dimensies van duurzaamheid (naast natuur en milieu met name sociale en economische dimensie).

Er werden nadere keuzes gemaakt in de focus van de uitvoering van het programma: kies je voor de breedte of de diepte, doorwerking in beleid, verankering en opschaling van ervaringen, doelgroepen.

Partners

In alle provincies werd nog steeds geïnvesteerd in een breed draagvlak en betrokkenheid van verschillende partijen, binnen het ambtelijke en bestuurlijke apparaat en daarbuiten.

Deze partijen konden verdeeld worden in partijen afkomstig uit het bekende NME netwerk, partijen die daar niet toe behoren maar wel op het gebied van natuur en milieu actief zijn, en maatschappelijke partijen buiten deze twee netwerken. De echte ‘nieuwkomers’ vergden de meeste aandacht, omdat duurzaamheid voor hen vaak een relatief nieuw begrip is. Het interesseren en betrekken van deze ‘nieuwkomers’ bleek nog steeds lastig.

Het verkrijgen van bestuurlijke aandacht van waterschappen en gemeenten bleef lastig en bleef ondanks de inspanningen achter bij de verwachtingen. Als mogelijke oorzaken zijn

genoemd: de politiek is vaak geïnteresseerd in korte termijn successen, waarbij de wat abstractere en lange termijn doelen van het programma lastig aansluiten.

Voor de bestuurlijke verankering leek perspectiefrijk: het aanhaken bij hun prioritaire thema’s, balans zoeken in procesdoelstellingen en korte termijn successen die politici en bestuurders aanspreken.

De rol die regionale NME centra zouden in beginsel een belangrijke rol kunnen spelen bij de uitvoering van dit programma (bij het ontwikkelen van nieuwe projecten), maar de concrete invulling bleek in de praktijk lastig: men was gedurende de looptijd van het programma zelf ook nog met een professionaliseringslag bezig.

Proces

Het vervullen van de rol van provinciale regievoerder vroeg een intensieve en actieve aanpak, en veronderstelde een bepaalde hoeveel beschikbare tijd, die er in de praktijk niet altijd was. Dit wordt soms opgelost door een aantal zaken uit te besteden, of externe deskundigheid in te schakelen of aan te bieden aan projectindieners.

Verschillende provincies gaven aan dat het belangrijk is dat er een vervolg op het lopende programma komt, omdat anders de in gang zette ontwikkelingen niet verankerd kunnen worden en niet de noodzakelijke bredere doorwerking krijgen.

De streefbeelden en doelstellingen die in het beleidskader genoemd zijn, en nader uitgewerkt zijn in PAS-sen en LAS werden steeds meer gezien als algemeen richtinggevend, motiverend en inspirerend en niet zozeer als ‘harde doelstellingen’ waar op afgerekend moet worden. Dit paste ook, vond men, beter bij het karakter van het programma (ruimte voor lokale invulling, bijsturing, ruimte voor zoekproces bieden).

5.4 Beeld 2003

Eind 2003 bleek het algemene geschetste beeld van eind 2002 ongewijzigd te zijn. Men verwachtte dat 2003 met name een ‘oogstjaar’ zou worden omdat alle projecten dan afgerond moesten worden en ook de resultaten van de in 2002 ingezette nadere accenten zichtbaar moesten worden.

De keuze van projecten in 2003 lag in het verlengde van de keuzes in 2002: in het laatste jaar werden geen geheel nieuwe sporen of accenten ontwikkeld.

Als meest opvallende punten werden genoemd:

- De bekendheid van het programma bleek, gelet op het grote aantal subsidie aanvragen, nog steeds groot.
- De participatie van gemeenten en waterschappen in projecten bleef nog steeds moeizaam.
- Het NME veld leek in toenemende mate haar positie binnen het programma te kunnen bepalen, bestuurders en ambtenaren raken in toenemende mate bekend met het programma, met name het ‘leeraspect’ van het programma sprak partijen aan.

Hoofdstuk 6: EFFECTIVITEIT

Hoofdstuk 5 heeft u als lezer de ontwikkelingen in de uitvoering van het programma geschetst. Deze ontwikkelingen hebben hun invloed, positief of negatief, gehad op het realiseren van de gestelde doelen. Dit hoofdstuk beoogt inzichtelijk te maken of de beoogde doelen van het programma gehaald zijn. Ook gaat het in op de ervaringen met de provinciale regierol.

De opzet van dit hoofdstuk is als volgt. Eerst wordt ingegaan op (het karakter van) de verschillende ambities die geformuleerd zijn (paragraaf 6.1). Paragraaf 6.2 gaat vervolgens in op de vraag of de ambities van het Beleidskader gerealiseerd zijn. Paragraaf 6.3 tenslotte zet de ervaringen met de provinciale regierol op een rij.

6.1 Ambities in soorten en maten

Elke provincie heeft ambities geformuleerd in een Provinciaal Ambitie Statement (PAS). Deze zijn tot stand gekomen na overleg met verschillende partijen in hun netwerk (brainstormsessies, bespreken van wensen in een breed veld van partners). Het voordeel van deze aanpak is dat wensen en ideeën van verschillende partijen al in een vroegtijdig stadium meegenomen kunnen worden, en de uitkomsten meer draagvlak bij belangrijke partijen kennen.

De keuzes die provincies gemaakt hebben in hun Provinciale Ambitie Statements zijn verschillend. In bijlage 4 zijn enkele karakteristieken per PAS opgenomen, zodat u een beeld kunt krijgen van de diversiteit in keuzes.

In het algemeen kan het volgende opgemerkt worden over de ambities:

- o Ze zijn tot stand gekomen *in dialoog* met andere belanghebbende partijen.
- o De *twee centrale speerpunten zijn Maatschappelijke integratie en bestuurlijke verankering*. Het eerste krijgt in de geformuleerde ambities met name vorm door de ambities te richten op de verschillende maatschappelijke organisaties, die niet

al met het traditionele NME – beleidsterrein bekend zijn. Bestuurlijke verankering wordt vooral nagestreefd door bij de andere speerpunten goede projecten uit te voeren en de resultaten daarvan nadrukkelijker dan vroeger aan bestuurders te presenteren op een aansprekende en soms ook informele manier (bijvoorbeeld het organiseren van ontmoetingsbijeenkomsten).

- o Men zoekt vaak *aansluiting bij provinciale prioritaire thema's*, zoals 'vitaal stedelijk gebied', 'duurzaam waterbeheer', 'ecologische landbouw' en 'duurzaam consumeren'. Deze provinciale thema's zijn al eerder in overleg met partijen zoals gemeenten ontwikkeld en hebben dus het voordeel van herkenbaarheid. Op deze wijze is een brug geslagen tussen de abstractere vijf speerpunten (die in procestermen zijn geformuleerd) naar herkenbare (inhoudelijke) thema's.
- o In de ambities wordt de *lat* over het algemeen behoorlijk *hoog* gelegd.
- o Veel van de ambities zijn *algemeen, abstract en in kwalitatieve termen* geformuleerd, enkele ambities zijn concreter en soms ook kwantificeerbaar geformuleerd.
- o Veel provincies leggen accenten in het betrekken van *meer en andere maatschappelijke partners dan de gebruikelijke partners in het NME – beleid*. Bijvoorbeeld jongerenorganisaties, welzijnswerk, de kunstensector, vrouwenorganisaties of organisaties op het gebied van ontwikkelingssamenwerking. Soms is ook bewust ervoor gekozen om de aandacht op enkele specifieke doelgroepen te richten.
- o Sommige provincies kiezen voor het leggen van accenten in de *doorwerking van het beleid*. Zo is bijvoorbeeld als ambitie geformuleerd om de samenhang in de eigen organisatie tussen de verschillende beleidsterreinen in het proces gericht op duurzaamheid te versterken.

Andere provincies leggen het accent op het schaalniveau, bijvoorbeeld het grootschalig regionaal uitvoeren van succesvolle innovatieve projecten (opschalen van interessante proefprojecten).

Qua *uitvoering* kozen provincies veelal voor een open projectregeling met duidelijke criteria (vaak in de vorm van een subsidieverordening), soms voor een gerichte opdrachtverlening. Redenen voor het eerste lagen in de wens om een potentiële grote groep aan te spreken en om ruimte te geven voor verschillende initiatieven, ook uit onverwachte hoek. Er werden verschillende sets criteria voor selectie gehanteerd, die ertoe moeten leiden dat geschikte projecten voor dit programma worden geselecteerd.

Als criteria werden onder andere gehanteerd: verbreding van doelgroepen, invulling prioritaire thema, zicht op continuïteit na afloop van het project, cofinanciering, omvat internationale, multiculturele of mondiale aspecten van duurzaamheid, een project moet een langdurig effect teweeg brengen, of de aanvrager moet een eigen bijdrage in geld of inspanning leveren aan het project.

Tijdens de uitvoering van het programma heeft de Stuurgroep, gelet op de toenmalige ervaringen, een aantal nadere accenten in de uitvoering gelegd, die ook doorvertaald zijn naar de gehanteerde criteria.

Verschillende provincies kozen voor een aanpak waarbij het budget van het programma gecombineerd wordt met eigen provinciale financiering en cofinanciering door andere partijen. De keuze voor het laatste is ingegeven door de inschatting dat dit een grotere kans op continuïteit geeft.

Het *Landelijk Ambitie Statement* (LAS) is vastgesteld in de vergadering van de Stuurgroep Leren voor Duurzaamheid op 23 juni 2000 en werkt de vijf speerpunten van het programma uit in ambities op landelijk niveau.

De landelijke ambities zijn als volgt in het algemeen te karakteriseren:

- Zij richten zich op leerprocessen rond de verbreding van sectorale visies naar duurzaamheidsbeleid.
- Er wordt een link gelegd met bestaand beleid en de diverse bestaande programma's binnen de overheid, waarin vraagstukken op het gebied van duurzaamheid worden behandeld; de landelijke ambities richten zich derhalve met name op 'wat er al gebeurt'.
- De landelijke ambities, uitgewerkt in het landelijke programma, hebben als functie: inspiratie (onder andere door voorbeeldwerking), innovatie en verdieping.
- De sturingsfilosofie van de landelijke ambities is dat er al interessante processen gaande zijn en dat deze 'voorlopers' op het terrein van leren voor duurzaamheid zichtbaar gemaakt moeten worden. Deze initiatieven kunnen inspirerende voorbeelden zijn voor de 'vroege volgers'. Deze groep zal gestimuleerd worden om te participeren in netwerken waardoor kansen gecreëerd worden om van elkaar te leren. Uiteindelijk zullen de activiteiten navolging krijgen en vorm gegeven worden in bredere kringen.

In het proces heeft de Stuurgroep eerst de Provinciale Ambitie Statements afgewacht om te bezien hoe en waar aangesloten kan worden. Deze hebben een aantal signalen voor het landelijke programma opgeleverd. Zo bleek dat er nog weinig concrete ideeën zijn om mondiale implicaties van vraagstukken van duurzaamheid uit te werken, dat concrete plannen voor evaluatie en monitoring weinig uitgewerkt waren, dat kennismanagement als een belangrijk punt werd gezien en dat de interbestuurlijke samenwerking nadere uitwerking moet krijgen.

Inhoudelijk gezien legde het LAS belangrijke accenten op de speerpunten 'Bestuurlijke verankering van Leren voor duurzaamheid in overheidsbeleid' en 'Maatschappelijke integratie van leren voor duurzaamheid'.

Bij het eerste speerpunt, 'Bestuurlijke verankering van Leren voor Duurzaamheid in

het overheidsbeleid' werd met name gewerkt aan het versterken van de relatie tussen geformuleerd duurzaamheidsbeleid op (inter)departementaal niveau en de samenleving. Kenmerkend hierbij was de intersectorale werkwijze en het leren werken in open planprocessen. Bij de programmering werd ingezet op het gebruiken van verhelderende voorbeelden, het inzicht bieden in wat geslaagde en minder geslaagde voorbeelden zijn, het uitnodigen van bestuurders uit de overheid om hun visie op de (nieuwe) rollen en verantwoordelijkheden uit te wisselen, er werd gezocht naar relevante trends en ontwikkelingen op het gebied van leerprocessen, er werd ook internationaal gezocht naar inspirerende voorbeelden.

Bij het speerpunt 'Maatschappelijke integratie van leren voor duurzaamheid' is er voor gekozen om aan te haken bij (maatschappelijke) ontwikkelingen die al gaande zijn. Deze benadering kan omschreven worden als: 'je moet de maatschappelijke ontwikkelingen opzoeken en daaraan een duwtje geven'. Het ging daarbij om leerzame voorbeelden ter inspiratie, versterker of initiator van leerprocessen.

In de programmering werden voorbeeldprojecten dan ook als belangrijk vehikel gebruikt om te concretiseren waar we het bij leren voor duurzaamheid over hebben. Inzet is voorts om gedurende het programma ontwikkelingen en trends zichtbaar te krijgen en te bediscussiëren. Diepgang zal mede bereikt worden door ook buiten de eigen landsgrenzen te kijken, met name ook in de ontwikkelingslanden. Op termijn zal gestimuleerd worden dat er (nieuwe) samenwerkingsverbanden ontstaan tussen het maatschappelijk middenveld, onderwijs, bedrijfsleven en het Rijk.

Een goed georganiseerd systeem van kennismanagement is essentieel in het programma.

Om die reden is een derde speerpunt geformuleerd, waar de Stuurgroep ook in financieel opzicht een grote prioriteit legde.

Het LAS werkte tevens het speerpunt 'Onderwijs: versterking van de structurele verankering van Leren voor duurzaamheid' en 'Professionalisering en kwaliteitszorg in de NME - sector' uit. Bij het speerpunt dat op

onderwijs gericht is, was aandacht voor hiaten in het onderwijs op het terrein van educatie van (mondiale) duurzame ontwikkeling en zal aanvankelijk vooral aandacht besteed worden aan het voortgezet onderwijs en de scholing van docenten.

Bij het speerpunt dat op professionalisering en kwaliteitszorg in de NME – sector gericht is, was de inzet om professionals in de NME – sector een ontwikkelingslag te laten maken naar kennis en inzichten in de wereldwijde implicaties van vraagstukken van duurzaamheid.

6.2 Doelrealisatie

In paragraaf 6.1 is beschreven dat de ambities in de PAS-sen en het LAS op verschillende wijze beschreven zijn: vaak in algemene en kwalitatieve termen, soms in concretere termen. Met elkaar hadden ze gemeenschappelijk dat er hoge ambitieniveau's werden geformuleerd.

Bij het beantwoorden van de vraag of de gestelde doelen gehaald zijn, zijn de volgende overwegingen relevant:

- De vijf geformuleerde speerpunten geven een grote reikwijdte aan het programma.
- Bij het schrijven van de PAS-sen en het LAS was nog niet bekend hoe de invulling zou plaatsvinden. Dit is gaandeweg duidelijker geworden, waarbij relevant is dat de Stuurgroep eerst in 2002 een aantal nadere accenten heeft gelegd.
- Materieel zijn de PAS-sen en het LAS 'producten' die in het kader van het programma ontwikkeld zijn. Er blijkt ook veel tijd en energie gestoken te zijn in het opbouwen van de relevante netwerken. Vanuit oogpunt van effectiviteit bezien zijn deze ambitiestukken echter 'het beginpunt' om te kunnen bepalen of de ambities gerealiseerd zijn.
- De echte uitvoering van het programma is pas in het tweede jaar op gang gekomen, waardoor er effectief slechts drie jaren voor de uitvoering waren. Daarbij moet ook opgemerkt worden dat in het laatste jaar van het programma ook de voorbereidingen voor het nieuwe programma moesten plaatsvinden om een doorstart en doorontwikkeling mogelijk te maken.
- Gelet op de ervaringen in de eerste helft van het programma zijn, behalve de accenten van de Stuurgroep, op provinciaal en landelijk niveau een aantal nadere keuzes gemaakt in de gewenste projecten. Zo is vanuit het

landelijke programma aangegeven dat men meer effect verwachtte van een beperkt aantal strategische acties, dan vele acties en projecten die tot versnippering van de aandacht leiden. Deze benaderingen werkten ook door naar de mate waarin het LAS, respectievelijk de PAS-sen gerealiseerd konden worden.

- Het ambitieniveau van de PAS-sen en het LAS was hoog. Het positieve effect hiervan is dat dit stimuleert om veel te bereiken. Het mogelijke nadeel is dat je deze als 'maatlat' hanteert, in nogal wat gevallen de ambities, naar de letter genomen, niet helemaal gehaald zijn. Daarbij speelt behalve de voorgaande twee punten mee dat de beschikbare budgetten en capaciteit binnen de organisatie beperkt waren.

Tegen deze achtergrond is in het programma het inzicht gegroeid dat de ambities uit de PAS-sen en het LAS niet zozeer als 'harde targets' beschouwd moesten worden, waaraan het succes van het programma afgemeten kan worden, maar als referentiekaders om de voortgang aan te kunnen spiegelelen.

De partners in het programma hebben daarom de meeste waarde gehecht aan de vraag of het programma **materiële resultaten** heeft opgeleverd, en minder aan de vraag of de ambities 'naar de letter' gehaald zijn. De belangrijkste materiële resultaten zijn in hoofdstuk 4 van deze rapportage beschreven.

Ondanks deze relativerende opmerkingen kunnen toch observaties gedaan kunnen worden over de vraag of, - op het niveau van het totale programma – de met het programma gestelde ambities gerealiseerd zijn. Deze observaties volgen hierna per speerpunt, waarbij opgemerkt wordt dat elke provincie, en het programmabureau ieder voor zich een afzonderlijke rapportage over het doelbereik hebben opgesteld. Met deze rapportage heeft elke provincie verantwoording afgelegd naar het bestuur over het doelbereik van het eigen programma.

Zoals aangekondigd zal bij elk speerpunt een kleine greep uit de uitgevoerde projecten gedaan worden, om u enig beeld te geven van de diversiteit van de projecten die onder de

speerpunten zijn uitgevoerd. Uiteraard zijn er nog veel meer goede voorbeelden, maar met deze 'visitekaartjes' kunt u een indruk krijgen van de projecten.

Observaties

De meeste aandacht in het totale programma is gelegd op de speerpunten van bestuurlijke verankering en maatschappelijke integratie.

Speerpunt Maatschappelijke integratie

In de eerste helft van het programma waren met name organisaties uit de hoek van natuur en milieu betrokken.

In de tweede helft van het programma werden steeds meer organisaties vanuit andere netwerken betrokken. Dit kwam mede door de nadere accenten die de Stuurgroep legde (zoveel mogelijk duurzaamheids dimensies en bijbehorende actoren, sociaal leren), en de sterkere sturing vanuit de provinciale contactpersonen.

Het bleek gedurende het hele programma lastig om 'echte nieuwkomers' op het gebied van duurzaamheid te interesseren en te betrekken. Partijen als het bedrijfsleven en gemeenten en waterschappen konden minder dan gehoopt in projecten betrokken worden.

Al met al zijn gedurende het gehele programma wel een groot aantal diverse organisaties betrokken.

Kijkend naar het streefbeeld uit het Beleidskader kan vastgesteld worden dat de beoogde maatschappelijke integratie bij het bedrijfsleven (o.a. dat leren voor duurzaamheid een vaste plaats in bedrijfsopleidingen heeft gekregen) niet gerealiseerd is. Wel zijn meer dan voorheen maatschappelijke organisaties, zoals vakbonden, vrouwen – en jeugdorganisaties, recreatie en toerisme betrokken geraakt bij duurzaamheid als aspect van hun activiteiten. Door het programma zijn ook netwerken opgebouwd, die het mogelijk maakten om elkaar te vinden.

Enkele interessante voorbeelden van projecten die onder dit speerpunt zijn uitgevoerd zijn:

- *Film je eigen wijk (Zeeland): jongeren leggen op video de problemen en irritaties die zij en anderen in hun wijk ervaren, vast. Dit vormt de basis om zelf oplossingen te ontdekken, en daarover in dialoog te gaan met andere partijen. Het ruwe videomateriaal is basis voor instructiemateriaal voor jongerenwerkers en kan later als bouwsteen dienen voor beleid en om in andere wijken een discussie op gang te brengen over de leefbaarheid.*
- *Leve Leven ! (Zuid-Holland): er is een wijze van benaderen van allochtone doelgroepen ontwikkeld met het oog op gedragsverandering die leidt tot een vermindering in energie en waterverbruik en het aanleveren van afval. De cursussen worden door de doelgroep zelf gegeven.*
- *Initiatieven voor duurzaamheid (Flevoland): samenwerking tussen bestuurders, ambtenaren en burgers om projecten te realiseren die de leefbaarheid vergroten. Eerst zijn via een enquête de prioriteiten in duurzaamheids vraagstukken vastgesteld, en zijn burgers gevraagd om na te denken en projecten te initiëren om de leefbaarheid in hun omgeving te vergroten.*
- *Project Zorgboerderij Mikkellhorst (Groningen). Deze boerderij biedt gehandicapte jongeren de mogelijkheid om te werken en te leren in een duurzame leefomgeving en betreft daarbij ook inwoners en scholieren uit de nabijgelegen woonwijk.*
- *Verhuis CD rom (Utrecht); twee bestaande producten (een groen katern met milieu adressen en een CD rom met verhuistips) zijn geïntegreerd in één product en aangevuld met educatieve modules. Betrokken partijen waren gemeente, makelaars, woningbouwverenigingen en het energiebedrijf. Doelgroep vormde inwoners die van plan zijn te verhuizen.*
- *Project Roeken, Lust of Last (Drenthe). Dit project had als doel om een gemeentebrede discussie op gang te brengen over de Roek, een beschermde vogelsoort. Hoe kunnen inwoners op een acceptabele manier samenleven met deze beschermde diersoort. Dit project leidde*

tot een breed gedragen en geaccepteerd beleidsvoorstel.

- *Leren met lef (landelijk programma): 'goede voorbeelden' van duurzaamheidsprojecten zijn in een bundel samengevoegd om actoren te inspireren.*
- *Bondgenotenproject (landelijk programma): in dit project is beweging binnen bestaande maatschappelijke organisaties zoals NJMO, Nederland Bekent Kleur en Echte Welvaart diverse activiteiten voor de eigen achterban organiseerden.*
- *Speelstraten (Brabant): bewoners van een straat gaan met elkaar in gesprek om te beslissen of ze al dan niet de straat enkele dagen per jaar autovrij willen maken voor de kinderen. Het is een project dat erg goed is aangeslagen in Den Bosch en voor onder andere de stichting Jantje Beton ook als opschaling project wordt gezien.*
- *Klaas Actief (Overijssel): in dit project is in overleg met Stichting Veldwerk Nederland een lesprogramma (gebaseerd op methode van het Jane Goodall Instituut, genaamd Roots & Shoots, dat zich richt op participatie van jongeren rond natuur en milieu en sociale issues) ontwikkeld, en voor het eerst aangeboden aan kinderen van een basisschool. Het inspirerende van deze methode is dat groepen kinderen hun eigen ideeën mogen aandragen waar zij ook zelf mee aan de slag kunnen. Zij leren om zelf een actieplan te maken en dat ook uit te voeren. De ideeën waar deze leerlingen warm voor liepen varieerden van sociale tot milieu onderwerpen.*
- *Vakbondsleden werken aan duurzaamheid (Limburg): een scholingsproject voor FNV kaderleden werknemers. Hiervan maakte zowet theorie (wat wordt verstaan onder het begrip Maatschappelijk verantwoord ondernemen) als praktijk uit (hoe passen wij maatschappelijk verantwoord ondernemen binnen ons bedrijf toe en welke rol spelen wij als OR leden).*
- *Energieproject (Limburg); er is een werkgroep Energiemanagement van start gegaan, met daarin een aantal ondernemers. Doel was om collectieve energie-inkoop en energiebesparing voor te bereiden. Het project is door en voor ondernemers ontwikkeld. Zij combineerden economische voordelen met*

ecologische voordelen. De leerervaringen zijn bijgehouden en in een boek samengebracht.

- *Opzet samenwerking CNME Plinthos en DSM (Limburg): dit project bestond uit een publiek – private samenwerking tussen o.a. DSM Limburg, COS Limburg, NME centrum. Er is lesmaterieel ontwikkeld voor de jeugd (lucht), hetgeen voor DSM interessant is om kinderen te interesseren in techniek. De ervaringen die tijdens dit project zijn opgedaan zijn gecommuniceerd naar de overige NME centra in Limburg.*

Speerpunt Bestuurlijke verankering

De betrokkenheid van gemeenten en waterschappen in concrete projecten is, al met al, lager dan gehoopt. Dit kan met verschillende oorzaken te maken hebben, zoals de bij de start enigszins onduidelijke profilering van het programma en de kloof tussen de concrete werkelijkheid van gemeenten en de abstractie van het programma.

De regierol die bij de provincies ligt, maakt dat de betrokkenheid en inzet vanuit de provincies aanzienlijk is. Verschillende provincies werken ook actief aan het zichtbaar maken van de resultaten, onder andere door het uitgeven van nieuwsbrieven.

Kijkend naar het streefbeeld uit het Beleidskader kan vastgesteld worden dat dit streefbeeld zich richt op een situatie dat het sociaal leren als een volwaardig beleidsinstrument op het gebied van duurzaamheidsbeleid wordt beschouwd (naast bijvoorbeeld juridische of financiële beleidsinstrumenten). Afgemeten naar de resultaten kan vastgesteld worden dat met het programma in de eerste plaats een bruikbaar begrippenkader is ontwikkeld, dat houvast geeft voor de ontwikkeling van beleid. Door het nadere accent in de tweede helft van het programma op 'sociaal leren' zijn in toenemende mate projecten met dat aspect opgezet. Deze ontwikkeling zal, gelet op de doelstellingen van het nieuwe programma, versterkt doorgezet en gestimuleerd worden. Kort samengevat kan gezegd worden dat met

het huidige programma een basis hiervoor is gelegd.

Enkele interessante voorbeelden van projecten die onder dit speerpunt zijn uitgevoerd, zijn:

- *Bestuurders betrekken bij leren voor duurzaamheid (Groningen): met behulp van excursies hebben bestuurders en ambtenaren van provincie, gemeenten en waterschappen kennis gemaakt met concrete projecten op het gebied van duurzaamheid. Hierdoor won 'leren voor duurzaamheid' aan concreetheid. In het project is een voorbeeldenboek gepresenteerd met 25 voorbeelden van succesvolle duurzaamheids projecten, die inspirerend en exemplarisch zijn voor een succesvolle aanpak.*
- *Oost Natuurlijk (Brabant). Een door de gemeente 'afgeschreven' stukje groen in de wijk met een kinderboerderij is door vrijwilligers omgebouwd tot een ontmoetingsplek in één van de mindere buurten in de stad. Het project richt zich vooral op de sociale dimensie van duurzaamheid. De eerdere plannen van de gemeenten om hier flats bouwen op dit laatste stukje groen in de wijk, zijn inmiddels van tafel.*
- *Bijeenkomsten voor PS leden (Zuid-Holland); er zijn toekomstgerichte presentaties en discussiebijeenkomsten gehouden voor leden van Provinciale Staten, en ambtenaren van de provincie over duurzame ontwikkeling.*
- *Milieuvriendelijke mobiliteit voor gemeenten (Utrecht): een gemeente en een milieuorganisatie hebben samen een lijst van 100 onderwerpen gemaakt waar gemeenten op het gebied van gemeentelijk duurzaam verkeersbeleid mee aan de slag kunnen. Deze lijst is met een groep van deskundigen en beleidsambtenaren besproken en resulteerde in een lijst met 200 onderwerpen en maatregelen. Deze is op een website gezet, en met een brochure, onder de aandacht gebracht van politici en ambtenaren.*
- *Studiedag Water, veiligheid en gezondheid (Overijssel): de Overijsselse vrouwenraad organiseerde als koepel voor 18 vrouwenorganisaties een informatieve dag over water. Hiervoor zijn ook vrouwelijke statenleden uitgenodigd. Het programma*

werd verzorgd oor één van de waterschappen en een milieuorganisatie.

Speerpunt Implementatie in het onderwijs

In het programma zijn met name voor het basis en voortgezet onderwijs de nodige projecten uitgevoerd. Kijkend naar het streefbeeld uit het Beleidskader kan vastgesteld worden dat de ambities die betrekking hebben op de overige onderwijssectoren niet geheel gerealiseerd zijn. Op landelijk niveau is het kennismanagement voor docenten versterkt.

Enkele interessante voorbeelden van projecten die onder dit speerpunt zijn uitgevoerd, zijn:

- *Voortgezet en beroepsonderwijs (Friesland): in het kader van het actieplan cultuurbereik zijn in de vorm van theater en muziek leerlingen gewezen op hun eigen verantwoordelijkheid voor een duurzame samenleving. Verrassende foto's zijn verwerkt in opvallende posters, die een blijvende herinnering vormen aan de manifestatie.*
- *Hunze project (Drenthe): de functies van het Hunzegebied zijn in beweging (van oudsher landbouwgebied, voor wonen minder aantrekkelijk, werkgelegenheid neemt toe, voorzieningen vertrekken uit dorpen, leefbaarheid neemt af). Door een grootschalige herinrichting wordt geprobeerd om de leefbaarheid en werkgelegenheid van het gebied te verbeteren en tegelijkertijd ook de natuurwaarden te herstellen. In het project wordt via de basisscholen in het gebied aandacht besteed aan de veranderende functies. Er zijn hierover lessen ontwikkeld. Leerlingen leren hierdoor met andere ogen naar hun omgeving te kijken.*
- *Project buitenlokaal Oost-Groningen (Groningen): verschillende partijen zoals scholen, gemeenten, Staatsbosbeheer, Dienst Landelijk Gebied, NME centrum, werken met elkaar samen in het geven van onderwijs aan leerlingen in het basis onderwijs op een natuurterrein.*
- *Waterweb Leidsche Rijn (Utrecht): er is een standaard woordenlijst opgesteld als richtlijn bij de communicatie en informatie over het watersysteem. Partners bij dit project waren o.a. een hoogheemraadschap, gemeente, stichting*

maatschappelijke ontwikkeling Leidsche Rijn.

- *Kleur het Groene Hart (Zuid-Holland): de waarden van het Groene Hart worden onder de aandacht van jongeren gebracht door hen zelf onderzoek te laten doen in samenwerking met maatschappelijke organisaties. Er is daarbij een combinatie met het studiehuis en gebruik van ICT gezocht.*
- *Digitaal Onderwijs Ontwerp Ruimte (DOOR!): bood docenten in het voortgezet onderwijs de mogelijkheid zelf onderwijs te ontwerpen rond duurzame ontwikkeling. Via een cd rom waarop verschillende materialen en werkwijzen / methoden bijeen zijn gebracht kan een docent op grond van eigen dilemma's en vraagstellingen ontwerpen (Landelijk programma).*
- *Globe (landelijk programma): ontstaan uit initiatief van Wim Kok en Al Gore biedt dit project leerlingen mogelijkheid om ecologische, milieu test gegevens in de eigen omgeving via Internet uit te wisselen met leerlingen in andere landen en relevante kennisinstellingen.*
- *The Bet Returns (Brabant): in dit project zijn scholieren en bestuurders weddenschappen aangegaan over CO2 besparing. Dit draagt ook mede bij aan de bestuurlijke inbedding. De vorm van een weddenschap spreekt scholieren aan en maakt het onderwerp 'sexy'. Scholieren blijken hierdoor ook veel te leren van hoe je CO2 kan besparen. Gemeenten willen er zelf mee doorgaan en nu ook in de variant waarbij er weddenschappen tussen scholieren en bedrijfsleven worden afgesloten.*
- *Jongeren voor een duurzaam Overijssel (Overijssel): 15 scholen voortgezet onderwijs (ca. 1.013 leerlingen) hebben aan dit programma van Codename Future deelgenomen. In een digitale werkomgeving werken jongeren dossiers uit rond water, sport en recreatie, natuur, biologische landbouw, energie en milieu. Zij oriënteren zich hierbij ook buiten de school bij bedrijven, overheden en maatschappelijke organisaties en komen uiteindelijk met plannen rond deze onderwerpen.*

- *Bodem in Gelderland. In dit project is een programma over de bodem ontwikkeld voor leerlingen van primair en (met name) voortgezet onderwijs. Hierbij is gebruik gemaakt van digitale en interactieve leermiddelen.*

Speerpunt Kennismanagement

Binnen het programma zijn diverse activiteiten ondernomen op het gebied van kennismanagement. Te noemen zijn de website, de provinciale informatiekranen, regionale netwerkbijeenkomsten, voor verschillende onderwerpen zijn 'communities of practice' gerealiseerd, onder andere op het gebied van consumenten en leefstijlen en op het gebied van duurzaam wonen. Hierbij is synergie gezocht met andere programma's op het gebied van duurzame ontwikkeling.

Van belang is ook te vermelden dat in het programma een belangrijk kennisnetwerk is ontstaan tussen de provinciale contactpersonen. De ervaringen en inzichten die in een provincie opgedaan zijn konden aldus ook in andere provincies ingezet worden.

Afgezet tegen het streefbeeld uit het Beleidskader kan geconcludeerd worden dat de daarin geformuleerde ambities voor een belangrijk deel zijn gerealiseerd. Deze ambities hebben betrekking op het bestaan van ondersteuningsstructuren in provincies / regio's en op landelijk niveau.

Enkele interessante voorbeelden van projecten die onder dit speerpunt zijn uitgevoerd, zijn:

- *Blad Spring om actoren in het programma te informeren over actuele ontwikkelingen (Landelijk programma)*
- *Ontwikkeling website (Landelijk programma)*
- *Jaarconferenties, waarin ervaringen zijn uitgewisseld en thematiek is uitgediept*
- *Handreiking voorbeeldprojecten in regio Zuid Brabant. Alle project(ideeën) vanuit het project Initiatieven voor duurzaamheid zijn voor iedereen toegankelijk op de*

website van leren voor duurzaamheid gezet.

- *Diverse themabijeenkomsten (Zuid-Holland), een startbijeenkomst in 2000, over thema's als ervaringsnetwerk wijken, jeugdpanel Zuid Holland, wijkinrichting, Brede School, integratiebeleid, specifiek voor Provinciale Statenleden, slotbijeenkomst 2003.*

Speerpunt Professionalisering NME

Onder dit speerpunt zijn projecten uitgevoerd, zoals het ontwikkelen van een Toolkit leren voor duurzaamheid, landelijke trainingsbijeenkomsten, enkele essaybundels, het organiseren van "de Dag van het leren".

Het streefbeeld uit het Beleidskader formuleert ambities in termen van een professionele uitvoering van NME (klant, product en marktgericht, kwaliteitszorg), zowel door beroepskrachten als vrijwilligers. Tijdens het programma is het accent meer gelegd op het betrekken van de NME – organisaties bij leren voor duurzaamheid, en het bekend maken met het bredere referentiekader.

Vastgesteld kan worden dat met het programma een basis hiervoor is gelegd.

Enkele interessante voorbeelden van projecten die onder dit speerpunt zijn uitgevoerd, zijn:

- *Friesland: het netwerk van regionale NME centra is daar waar nodig veelal in samenwerking met gemeenten versterkt. De werkwijze heeft zich verbreed van natuureducatie naar werkprocessen gericht op een duurzame ontwikkeling. Het kennisaanbod is verruimd en er is een cursus ontwikkeld voor interactieve werkvormen.*
- *Zien is kennen (Brabant): het centrum kreeg uit de omgeving de vraag om NME activiteiten te gaan ontplooien en kwam toen zelf tot het inzicht dat professionalisering van de vrijwilligers noodzakelijk is.*
- *Kleurrijk Communiceren over natuur en milieu in de provincie Noord-Holland: Een cursus is ontwikkeld voor de medewerkers en vrijwilligers van NME centra en op de milieucommunicatie medewerkers bij de*

lagere overheden. In tweede instantie zullen de allochtone doelgroepen benaderd worden

- *Professionaliseringstraject ZON (Zuid-Holland). Inzet was om de verdere professionalisering van NME diensten in Zuid Holland te ondersteunen door het organiseren van bijeenkomsten, cursussen, etc. Dit gebeurde op basis van hun eigen behoeftes.*

Eindconclusie:

Over het geheel genomen kan geconcludeerd worden dat over de volle breedte van de vijf speerpunten vorderingen zijn gemaakt, maar dat niet de ambities op alle punten (en naar de letter) volledig zijn gerealiseerd.

6.3 Ervaringen met de provinciale regierol

De provinciale regierol was een cruciaal onderdeel van de organisatie van het programma. Deze paragraaf zet de ervaringen met deze rol op een rij.

In het algemeen acht men de keuze om de regierol voor de lokale en regionale projecten bij de provincie te leggen een terechte keuze. Voordelen zijn dat dit bestuursniveau nog redelijk dicht bij de praktijk van de concrete uitvoering zit, op dit niveau goed overzicht is van de diverse ontwikkelingen op lokaal, regionaal en landelijk niveau en de provincie over een groot netwerk beschikt.

Terugkijkend is de ervaring dat de aanpak van 'laat duizend bloemen bloeien' in de eerste helft van het programma niet leidde tot de gelet op het programma gewenste projecten. Een sterke sturing, zoals plaats vond in de tweede helft van het programma, liet wel een verschuiving zien naar projecten die goed in het profiel van het programma pasten. Dat vindt plaats door bijvoorbeeld actiever in het subsidietraject op te treden, door bijvoorbeeld het zelf benaderen van partijen en bijsturing in offertestadium.

Elke provincie had haar eigen organisatie rond het provinciale programma opgezet. Men werkte over het algemeen met een groep met stakeholders (bijvoorbeeld gemeenten, waterschappen, COS, bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties). Hierbij waren verschillen in breedte en taken. Zo bestond in de provincie Zuid-Holland het platform uit 20 deelnemers uit verschillende maatschappelijke sectoren, en had in Brabant de Programma raad niet alleen als taak om over projectvoorstellen te adviseren, maar ook om als ambassadeur op te treden. Ook waren er verschillen in betrokkenheid van het bestuurlijke niveau in de organisatie (gemeenten, waterschappen), werkt men wel of niet met een subsidieregeling, en zocht men soms bij de praktische uitvoering externe ondersteuning.

De provinciale contactpersonen hebben geconstateerd dat de volgende randvoorwaarden voor een goede uitoefening van de provinciale regierol verbeterd konden worden:

- Duidelijke profilering en imago van het programma
- Ondersteuning rijk gewenst bij mondiale aspect
- Communicatie tussen landelijke stuurgroep en decentraal is onvoldoende, er zit een gat tussen het abstracte en het praktijkgerichte niveau
- Op landelijk niveau is meer sturing vanuit VNG en Unie van Waterschappen naar hun achterbannen gewenst
- Ministeries moeten duidelijker van te voren aangeven wat ze van provincies verwachten
- Rijk kan een nuttige rol spelen op het gebied van professionalisering van het NME veld.

Wat bepaalt een succesvolle invulling van de provinciale regierol?

- Actieve (en sturende) opstelling
- Voldoende capaciteit om de rol in de praktijk te kunnen invullen.
- Verticaal (bestuur en politiek) en horizontaal (stakeholders in het netwerk, maatschappelijke organisaties, ambassadeurs) zijn er verbindingen.
- Inzet van het provinciale netwerk
- Focus: de mate waarin bewuste inhoudelijke keuzes zijn gemaakt over de ambities, bijvoorbeeld: aanhaken bij provinciale thema's, benoemen van doelgroepen, inzetten op projecten die potentie hebben om daarna op eigen kracht door te gaan, opschalen van succesvol gebleken ervaringen. Des te gericht keuzes zijn gemaakt, des te gericht kan ook gestuurd worden op het van de grond krijgen van daarvoor geschikte projecten.
- Positionering programma intern de provincie.
- Ambassadeurs of pleitbezorgers voor het programma
- Kwaliteit van de communicatie

Hoofdstuk 7.

LESSEN EN AANDACHTSPUNTEN

Dit hoofdstuk concentreert zich op de ‘oogst aan lessen en aandachtspunten’ uit het huidige programma. Dit is des te belangrijker omdat er een vervolgprogramma is opgezet. Deze lessen en aandachtspunten, beschreven in paragraaf 7.1, zijn dan ook benut bij het ontwerp van dat nieuwe programma. Aan het slot van paragraaf 7.1 vindt u de 10 lessen puntsgewijs samengevat.

Paragraaf 7.2 beschrijft de doorwerking op hoofdlijnen van de ervaringen uit het huidige programma naar het nieuwe programma. Paragraaf 7.3 tenslotte zet kansen voor het vervolg op een rij.

7.1 Aandachtspunten en lessen

Terugkijkend over de looptijd van het programma vallen de volgende punten op:

“Communicatie en positionering lastig”.

Vanaf de start van het programma bleek het lastig om het doel en het eigene van het Programma Leren voor duurzaamheid bij een breed publiek over het voetlicht te brengen, bij bestuurders en andere belangrijke partijen. Dit kwam door een aantal factoren: de brede en abstracte formulering van de ambities van het programma, de procesgerichte formulering van de ambities, het imago van het programma (‘het is een vervolg op het NME programma, en dus gaat het eigenlijk gewoon over natuur en milieu en educatie’) en het feit dat naast het programma vele andere programma’s over duurzaamheid lopen (die vaak over inhoudelijke onderwerpen gaat).

Eind 2001 was de constatering dat het sterke van het programma ook gelijk de zwakte vormt: het sterke is dat er veel ruimte is voor experimenten en innoveren, veel partijen zijn in beginsel van harte welkom. De zwakke kant is dat het programma daardoor geen duidelijk profiel heeft, waardoor partijen het niet kunnen plaatsen. De brede scope van het programma roept mede het risico van versnippering van inspanningen op.

Lessen:

Ook na de nadere focus in het programma bleef het voor ‘niet ingewijden’ abstract. De ‘markt’ waarin het programma opereert is aan concurrentie onderhevig (andere duurzaamheids projecten).

Positioneer het Programma daarom duidelijk ‘in de markt’. Maak het doel, het eigene en het profiel (imago) van het programma duidelijk op een manier dat dit voor degenen die je met de boodschap wilt bereiken begrijpelijk is (bestuurders, samenwerkingspartners etc.).

Maak in de communicatieboodschap ook helder wat de ‘ander er ook aan heeft’ om mee te doen.

“Landelijk en provinciale Ambitiestatement(s): beleidsdoelen of richtinggevend kaders?”

Bij de start van het programma was de gedachte dat de geformuleerde ambities in zekere zin als beleidsdoelen gezien moesten worden. Wat opvalt aan de geformuleerde ambities is dat deze vaak behoorlijk ambitieus zijn (de lat werd vaak hoog gelegd), kwalitatief, abstract en procesgericht geformuleerd zijn. In een aantal gevallen is er overigens voor gekozen om de ambities wél concreet te formuleren. Bij aanvang van het programma werden deze ambities als beleidsdoelen benaderd: er was een aanpak van nulmeting, indicatoren en beleidsdoelen. Op papier leek dit fraai, maar in de praktijk leverde dit de nodige problemen op. In de loop van het programma (vanaf 2002) groeide het besef dat de ambities niet als beleidsdoelen gezien konden worden, maar wel nuttig bleken te zijn om als richtinggevende en inspirerende kaders gehanteerd te worden, bijvoorbeeld in het sturen op gewenste projecten in de tweede helft van het programma.

Lessen

Kies je doelstellingen realistisch: je kunt niet alles. Kies je voor breedte of diepte, doorwerking in beleid, verankering of opschaling van ervaringen, op welke doelgroepen richt je de inspanningen.

Maak eenduidige keuzes in de uitgangspunten sturing van het programma: via 'harde doelstellingen' waar ook op afgerekend wordt, of via inspirerende en richtinggevende kaders, waarbij bewust ruimte wordt gelaten voor lokale invulling, nieuwe ontwikkelingen, bijsturing en ruimte voor een zoekproces.

“Bottom up aanpak versus meer sturing”.

Veel provincies hebben bij de aanvang van het programma ingezet op een bottom up aanpak, waarin eerst voorlichtingsbijeenkomsten, startconferenties zijn gehouden waarna gelegenheid is geboden aan partijen om zelf voorstellen tot kansrijke projecten in te dienen. Deze aanpak is te karakteriseren als: “laat duizend bloemen bloeien”. De aanpak heeft als voordeel dat veel ruimte is geboden aan initiatieven aan partijen uit de maatschappij. Het nadeel is dat de ‘ervaren rotten’ de weg naar de projecten goed weten te vinden, maar dat nieuwe, potentieel interessante partijen niet bereikt worden, omdat zij niet aan deze voorlichtingsbijeenkomsten deelnemen of niet met de gebruikte communicatie activiteiten bereikt worden. In de praktijk blijkt het dan ook dat het vaak de bekende NME partijen zijn die de weg naar het programma en de subsidies weten te vinden en blijkt het lastig te zijn de echte ‘nieuwkomers’ te vinden.

Verschillende provincies geven aan dat een tenderachtige aanpak wel creativiteit en variëteit aan projecten stimuleert, maar ook een onwenselijke diversiteit in kwaliteit creëert. Via gerichte opdrachtverlening kan meer gestuurd worden op de ‘gewenste projecten’.

“De formulering van grotere projectvoorstellen, met betrokkenheid van een groot aantal partijen, vereist in veel gevallen een aparte voorbereidingsfase. Te snelle indiening van een projectplan, dat nog teveel gebaseerd is op intenties en te weinig op breder commitment, is ongewenst”. (Zuid- Holland)

Lessen

Het interesseren van nieuwe partijen voor deelname aan het programma vraagt een specifieke aanpak. Een generieke aanpak via voorlichtingsbijeenkomsten werkt daarbij onvoldoende.

“Samenwerking van organisaties gaat niet vanzelf en vereist geduld en doorzettingsvermogen. Het alleen demonstreren op een voorlichtingsbijeenkomst of alleen schriftelijke informatie geven is niet voldoende. Je moet een vorm vinden die aansluit bij de belevingswereld van de potentiële uitvoerders en hun ook de ruimte geven hun eigen project ervan te maken. Sleutelfiguren moeten enthousiast worden, dat ontstaat alleen bij aansluiting bij hun eigen belevingswereld”. (Noord-Holland)

Belangrijke factoren in het interesseren van nieuwe doelgroepen zijn: verkoopbaarheid van het ‘product’ en de aansluiting bij de belangen en prioriteiten van andere partijen.

“Voer een strategie voor bestuurlijke verankering”.

Het bleek niet eenvoudig om bestuurlijke belangstelling en betrokkenheid te organiseren en ‘levend te houden’. Hier moet een strategie voor ontwikkeld worden.

“Er bestaat een dilemma tussen korte termijn en lange termijn resultaten. Veel projecten willen op korte termijn resultaten bereiken, bijvoorbeeld energiebesparing, maar ook een brede discussie over aspecten van duurzaamheid (laten) voeren. Voor lokale politici zijn de korte termijn resultaten vaak het belangrijkste”.

Lessen

Voor bestuurlijke verankering van het programma moet je een bewuste strategie voeren: haak aan bij prioritaire thema's, zoek een balans in procesdoelstellingen en korte termijn successen die politici aanspreken. Denk ook aan het aanzoeken van ambassadeurs, die het programma kunnen helpen uit te dragen.

“Duidelijkheid over de rol en taken van de Stuurgroep”.

De rol van de Stuurgroep was natuurlijk het sturing geven aan de uitvoering van het programma. Deze rol kwam duidelijk naar voren toen eind 2001 uit de tussenevaluatie 2000-2001 de behoefte naar voren kwam aan meer focus en eenduidige profilering van het programma. Daarnaast bleek ook behoefte te

zijn aan, c.q. verwachtingen over het terugkoppelen naar ‘de achterban’ om meer bekendheid en draagvlak voor het programma te creëren. Zo bleek gedurende het hele programma dat het moeilijk was om gemeenten en waterschappen geïnteresseerd te krijgen voor deelname aan projecten in het programma. De verwachting was dat de Stuurgroep dit zou moeten oppikken. De vraag is of dit paste binnen de gemaakte afspraken of het verwachtingspatroon over de taken van de Stuurgroep.

Lessen

Maak helder wat de rol en de taken van de Stuurgroep zijn: sturing geven aan het programma, maar ook draagvlak voor en bekendheid over het programma creëren? Wat is het belangrijkste?

“Rapporteren en nog eens rapporteren”.

Gedurende het programma kwam naar voren dat men zich nogal ‘overvraagd’ voelde over het rapporteren. Men constateerde dat de subsidiacyclus van het ministerie van LNV een aantal rapportageverplichtingen kende (in verband met de financiële verantwoording), daarnaast werd gevraagd om twee maal per jaar een rapportage in te dienen over de inhoudelijke en procesmatige voortgang in hun programma (al snel is afgesproken dat dit één licht en een meer uitgebreid rapportagemoment zou zijn), vervolgens is tijdens het programma meermalen gevraagd om medewerking te verlenen aan het beantwoorden van bepaalde vragen, en ook in het kader van de communicatie en kennismanagement is om informatie gevraagd. Aan elk van deze verzoeken lag een eigen rationaliteit ten grondslag: financiële verantwoording, vinger aan de pols in de inhoudelijke en procesmatige voortgang, leren van elkaar, communiceren naar de buitenwereld. Al met al leidde dit tot een behoorlijke druk op de provinciale en landelijke contactpersonen.

Bij de monitoring is ook het praktische probleem naar voren gekomen dat degenen, die de projectleiders wilden inzetten om een bijdrage te leveren aan de monitoring, nog al eens moeite hadden om hun medewerking te krijgen. Er is dan ook gesuggereerd: leg

rapportageverplichtingen van te voren vast richting projectleiders in de contracten.

Lessen

Ontwerp bij de doorstart van het programma de totale cyclus van informatievergaring: welke behoeftes zijn er aan informatie en waarom (financiële verantwoording, vinger aan de pols in de uitvoering, communiceren naar buitenwereld, van elkaar leren), waar zijn koppelingen mogelijk om de rapportagelast zo beperkt mogelijk te houden.

Leg de verplichting om mee te werken aan monitoring en evaluatie van te voren vast naar projectleiders.

“Tijd voor het invullen van de rol van provinciale regievoerder”.

De rol van de provinciale regievoerders is essentieel voor het welslagen van het programma: zo bleek dat een meer sturende en actieve rol van de regievoerders bijdroeg aan het tot stand brengen van projecten die veel meer bij het doel van het programma pasten. In de praktijk blijkt het lastig te zijn om die rol geheel waar te kunnen maken, gelet op de beperkte beschikbare tijd. Hier zijn verschillende oplossingen voor gekozen: het ‘op een laag pitje’ invullen van de rol, het uitbesteden van een deel van de taken aan externen of andere organisatie onderdelen.

“Over de regierol: ‘regie’ is een werkwoord. Dat betekent dat je mensen met elkaar in contact brengt. De meerwaarde van Leren voor Duurzaamheid is het samenbrengen van goede initiatieven en verrassende partners”.
Friesland

Lessen

Regievoerders moeten over voldoende tijd kunnen beschikken om de uitvoering van het programma goed te begeleiden, draagvlak binnen de organisatie te laten ontstaan, actief op te treden in het tot stand brengen van de gewenste soort projecten. Het kan er niet zomaar ‘even’ bij gedaan worden.

De **tien belangrijkste lessen** zijn hieronder puntsgewijs opgenomen:

- Investeer in communicatie en P.R. over het programma: positioneer het programma ‘duidelijk in de markt’: maak het doel, het eigene, het profiel (imago) duidelijk.

*“Het begrip Leren voor Duurzame ontwikkeling is analytisch sterk, maar lastig communiceerbaar”.
Zuid-Holland*

- Maak een keuze in hoe je het programma aanstuurt: via ‘harde doelstellingen waar op afgerekend wordt’ of via het formuleren van inspirerende en richtinggevende kaders. In de uitvoering: via een open tender of via gerichte opdrachtverlening. Maak ook een keuze of je gaat voor vele kleine projecten of enkele grote projecten die meer middelen ontvangen.
- Kies je doelstellingen realistisch: waar ga je voor (breedte of diepte, doorwerking in beleid, verankering op opschaling van ervaringen, op welke doelgroepen gericht).
- Ga met name voor kwaliteit van projecten (in de zin van: passend in het kader van het programma), niet voor kwantiteit. De selectie van projecten moet zorgvuldig gebeuren, projecten moeten SMART geformuleerd worden.
- Ontwikkel voor het interesseren van nieuwe partijen een gerichte aanpak, waarin de ‘verkoopbaarheid van het product’ en de aansluiting bij de belangen en prioriteiten van andere partijen belangrijk is.
- Volg een bewuste strategie voor bestuurlijke verankering van het programma: haak aan bij prioritaire thema’s, zoek een balans in procesdoelstellingen en korte termijn successen die politici aanspreken.

- Stel je als provinciale regievoerder actief op: de rol van de provinciale regievoerder is essentieel, een actieve sturing draagt bij aan het welslagen van het programma.

*“Voortrekkers van Leren voor Duurzaamheid zijn vaak ‘éénpitters’ binnen een organisatie of een bedrijf. Daarom is het van groot belang om voldoende menskracht beschikbaar te stellen die het proces kunnen begeleiden en stimuleren”.
Landelijk programma*

- Maak helder wat de rol en de taken van de Stuurgroep zijn: sturing geven aan het programma maar ook draagvlak voor en bekendheid over programma tot stand brengen?
- Ontwerp bij de doorstart van het programma de totale cyclus van informatievergaring: welke behoeftes zijn er (en waarom: financiële verantwoording, vinger aan de pols in de uitvoering, communiceren naar de buitenwereld, van elkaar leren), waar zijn koppelingen mogelijk om de rapportagelast zo beperkt mogelijk te houden. Bepaal ook bij de doorstart in een zo vroeg mogelijk stadium de ‘spelregels’ waaronder het nieuwe programma wordt uitgevoerd (financieel, inhoudelijk, aansturing, communicatie en informatie).
- Leg de verplichting om mee te werken aan monitoring en evaluatie van tevoren vast naar projectleiders toe (in de subsidiebesluiten, c.q. contracten).

7.2 Doorwerking naar het nieuwe programma

Op basis van deze ervaringen heeft de Stuurgroep in december 2003 de volgende conclusies getrokken:

- o Bij de start van het nieuwe programma zal meer aandacht besteed moeten worden aan de communicatie en de positionering van het programma.
- o In de PASSen zullen vooraf criteria opgesteld worden over het omgaan met de dimensies van duurzaamheid, over de samenwerking met partners in het leerproces en op welke wijze het leerproces wordt vormgegeven.
- o Aan de PASSen en de regievoerders zullen meer kwaliteitseisen gesteld worden. Meetbare factoren zijn nodig voor het zichtbaar maken van de kwaliteit van de uitvoering.
- o In het uitvoeringskader zullen de doelen van sociaal leren expliciet vermeld worden.
- o De Stuurgroep heeft aansturing als taak. Daarnaast heeft de Stuurgroep als collectief de taak om het programma uit te dragen.
- o In het werkplan zal de rol en taakverdeling van ambassadeurs, voorzitter en vice-voorzitter, secretaris en programmanagement worden opgenomen vanwege de af te leggen bestuurlijke verantwoording.
- o De systematiek van zelfevaluatie zal bekeken moeten worden.

7.3 Kansen voor het vervolg

De provinciale en landelijke contactpersonen zien de volgende kansen voor het vervolg(programma):

- Voortzetten netwerken in onderwijs
- Uitdragen, opschalen van en inspireren met succesvolle projecten
- Naast mainstream project ook ruimte voor experimenteren houden
- Verder vormgeven van netwerken rondom inhoudelijke thema's
- Bij selectie van projecten eisen stellen over continuïteit, doorwerking etc.
- Partners bij gemeenten en waterschappen zoeken
- Succesvolle samenwerkingsrelaties verder uitbouwen
- Burgers benaderen door thema's waar men geïnteresseerd in is.

Voortzetten netwerken in onderwijs

In het onderwijs, zowel basis als voortgezet onderwijs, zijn goede resultaten bereikt met de netwerken. Om jongeren structureel met duurzame ontwikkeling in aanraking te brengen moeten deze netwerken voortgezet worden.

“Kinderen vinden het heel leuk om aan hun ouders en andere belangstellenden te vertellen wat ze allemaal geleerd, gedaan en beleefd hebben. Maak van je schoolomgeving een krachtige leeromgeving”.
Drenthe

Uitdragen, opschalen van en inspireren met succesvolle projecten.

De manier van werken, die gehanteerd is in succesvolle projecten, kan opnieuw gebruikt worden en verbeterd worden. Dat kan gestimuleerd worden door bewust de boer op te gaan met deze succesprojecten, en dan met de potentiële uitvoerders de mogelijkheden bespreken voor de uitvoering van een aantal van deze projecten in hun regio, op hun manier. Hierbij moet er ruimte zijn voor maatwerk, en zou er gezocht moeten worden naar enthousiaste trekkers.

“Doelgroepen, die persoonlijk uitgenodigd werden waren geïnteresseerd. Activiteiten, waar doelgroepen via de algemene media werden uitgenodigd, hadden soms een lage opkomst. Directe communicatie is absolute noodzaak. Dialoogvormen in plaats van massamediale monoloog zorgen voor resultaat”.
Friesland

Naast de zogenaamde main stream projecten in het nieuwe programma, is het belangrijk om ook *experimenteer*ruimte te houden.

“Goede projecten zijn niet persé grote projecten. Geef ruimte aan kleinschalig initiatief”.
Zeeland

“Zorg voor een laagdrempelig programma, houd de thematiek eenvoudig”.
Limburg

Het verder vorm geven van samenwerkingsverbanden tussen *netwerk die rond een bepaald inhoudelijk thema* bestaan, bijvoorbeeld alle netwerken rondom ‘water’.

Bij de selectie van nieuwe projecten zou als *voorwaarde* gesteld kunnen worden dat ze op continuïteit, op doorwerking op opschaling, zodat het niet alleen een ad hoc project blijft.

Een belangrijke partner bij volgende projecten bestaat uit *gemeenten en waterschappen*.

Succesvolle samenwerkingsrelaties verder uitbouwen (en nadenken over manieren om het enthousiasme verder vast te houden).

“Begin met kleine, gemotiveerde netwerken, waarin deelnemers overtuigd zijn van het voordeel van samenwerken en kennis delen”.
Drenthe

Burgers kun je benaderen door als invalshoek *thema's* te kiezen, waar ze belangstelling voor hebben. Zo blijkt ‘wonen’ bijvoorbeeld een aansprekend thema te zijn, maar het kan ook gaan om gebruik van het gebied waarin mensen leven, wonen en werken.

“Er zijn veel initiatieven en creatieve ideeën op buurt niveau. Deze projecten hebben juist kans van slagen als de overheid faciliteert en ondersteunt, maar inhoudelijk de verantwoordelijkheid bij de buurt houdt”.
Friesland

(voorlopige) denkrichtingen ten aanzien van de formulering van de nieuwe PAS-sen en het nieuwe LAS

De ervaringen met de uitvoering van de in de PAS-sen en LAS geformuleerde ambities hebben voorlopig geleid tot een aantal beoogde veranderingen in de aanpak van de formulering van de nieuwe PAS-sen en LAS (op het moment van dit rapport nog in wording).

Zo zijn genoemd:

- Kiezen voor die partijen die meest kansrijk zijn om een stap voorwaarts te maken, en die dat ook op werkvloer en bestuursniveau willen.
- Gezamenlijke aanpak tussen (buurt)provincies. Dit heeft als voordeel dat de schaal groter wordt, hetgeen interessant is voor organisaties die al vaak over de provinciegrenzen heen werken.
- Vooraf zullen duidelijker en meer partijen gevraagd worden naar hun ambities, zowel op ambtelijk / werkvloerniveau als ook op bestuurlijk en directieniveau.
- Een subsidieregeling alleen biedt te weinig sturingsmogelijkheden. Er zal gewerkt gaan worden met gerichte opdrachtverstrekkingen.
- Regisseursrol sterker naar voren laten komen (provincie als opdrachtgever).
- Minder kleine, maar meer grotere projecten
- Meer werken vanuit partnerships en samenwerkingsverbanden
- Meer themagericht en doelgericht

- Meer aandacht geven aan de overdraagbaarheid van kennis en ervaringen.
- Aansluiting bij prioritaire thema's van provinciaal beleid: welke speerpunten zijn voor het provinciaal bestuur belangrijk.
- Accent op doorwerking van duurzaamheid.
- Minder accent op NME sector
- Meer aansluiten op mainstream en dus aansluiten op thema's die coalitie akkoorden zijn overeengekomen.
- Belangrijke zaken in het PAS: de rode draad (wat bindt de projecten), van marge naar mainstream, wijze van monitoring, criteria voor projecten, vormgeven van interbestuurlijke samenwerking, opzet kennismanagement.
- Geen ambitieuze doelstellingen, maar gericht op concrete acties.
- Stap verder zetten bij nieuw benaderde partijen en daarmee meer in de richting van inbedding van duurzame ontwikkeling in hun reguliere beleid.
- Na groter aantal experimentele projecten in vervolg selectief aantal grote projecten kiezen, met meer commitment vanaf de start van een project.

Met deze kansen en ideeën voor de toekomst wordt het inhoudelijke deel van deze eindevaluatie op passende wijze afgesloten. Hierna vindt u nog in hoofdstuk 8 financiële informatie. In de bijlagen vindt u desgewenst nog nadere achtergrondinformatie over de organisatie, het systeem van monitoring en evaluatie, de karakteristieken van de PAS-sen en de streefbeelden uit het Beleidskader.

Hoofdstuk 8. FINANCIËLE ASPECTEN

Dit hoofdstuk zet de financiële aspecten van het programma op een rij.

In het Beleidskader Leren voor Duurzaamheid staan de beschikbare middelen opgenoemd. Daarbij is in een tabel eerst alle bedragen genoemd, die niet geclausuleerd zijn, zogenaamde 'vrije budgetten'. Daarnaast is een verdeling gemaakt van die middelen, die specifiek betrekking hebben op de provincies, het landelijk programma en het programmamanagement.

In februari 2000 heeft de Stuurgroep een verdeling van de middelen over de vijf speerpunten vastgesteld. Die bedragen moeten gezien worden als een indicatie van het relatieve belang per speerpunt, hetgeen inhoudt dat onderlinge verschuivingen mogelijk zijn.

Tabel I. Vrije budgetten (guldens) Programma LvD

	2000	2001	2002	2003	Totaal
LNV	2	2	2	2	8
OCW	0,2	0,2	0,2	0,2	0,8
Buza	2	2	2	2*	8
VROM	2,5	2,5	2,5	2,5	10
Totaal	6,7	6,7	6,7	6,7	26,8

Tabel II. Verdeling van de middelen (guldens)

77,5 %	Provinciaal Programma	5.192.500,-
15 %	Landelijk Programma	1.005.000,-
7,5 %	Pr. Management, evaluatie en communicatie	502.500,-
Totaal		6.700.000,-

In deze cijferopstelling kan vervolgens de garantie van het IPO worden toegevoegd:

Provinciaal programma.	f 5.192.500,-
IPO-garantie	f 1.500.000,-
Totaal	f 6.692.000,-

Tabel III. Vrije budgetten (guldens) landelijk programma

Kennismanagement	35%	351.750,-
Maatschappelijke integratie	25%	251.250,-
Bestuurlijke verankering	25%	251.250,-
Professionalisering	15%	150.750,-
Onderwijs	PM	PM
Totaal	100%	1.005.000,-

Tabel IV Geclausuleerde budgetten (guldens) landelijk programma.

	2000	2001	2002	2003	Totaal
LNV	1	1	1	1	4
OCW	0,3	0,3	0,3	0,3	1,2
Buza					
VROM					
Totaal	1,3	1,3	1,3	1,3	5,2

Beschikbaar bedrag (guldens) per provincie

Provincie	2000	2001	2002	2003	Gemiddeld	Totaal
Groningen	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	1.000.000
Friesland	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	1.000.000
Drenthe	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	1.000.000
Overijssel	306.300	301.350	301.350	301.350	302.588	1.210.350
Flevoland	201.650	266.117	266.117	266.117	250.000	1.000.000
Gelderland	566.000	556.857	556.857	556.857	559.143	2.236.571
Utrecht	311.550	306.519	306.519	306.519	307.777	1.231.107
Noord-Holland	751.000	738.868	738.868	738.868	741.901	2.967.604
Zuid-Holland	1.023.000	1.006.475	1.006.475	1.006.475	1.010.606	4.042.425
Zeeland	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	1.000.000
Noord-Brabant	701.000	689.676	689.676	689.676	692.507	2.770.028
Limburg	332.000	326.638	326.638	326.638	327.978	1.311.914
Totaal	5.192.500	5.192.500	5.192.500	5.192.500	5.192.500	20.770.000

Beschikbare bedragen per jaar in landelijk programma (NCDO)

Speerpunt	Guldens	Euro's
Maatschappelijke integratie	251.250	114.012
Bestuurlijke verankering	251.250	114.012
Onderwijs	300.000	131.363
Professionalisering en kwaliteitszorg	150.000	68.523
Kennismanagement	351.750	159.617
Programmamanagement	502.500	226.890
Totaal	1.807.500	683.706

BIJLAGEN

1. Organisatie
2. Systeem van monitoring en evaluatie
3. Karakteristieken PAS-sen van de twaalf provincies

Bijlage 1

Organisatie

Stuurgroep (per eind 2003)

Ir. Jacques H. Bakker, ministerie van LNV, voorzitter
Drs. Roel van Raaij, ministerie van LNV, secretaris

Mw. D. Buijs, ministerie Buitenlandse Zaken/Ontwikkelingssamenwerking
Dhr. Theo Kuijpers, Vereniging Nederlandse Gemeenten
Mw. dr. M.E. Leegwater-van der Linden, ministerie OCW
Drs. Klaas Jan Moning, ministerie van VROM
Drs. Paul van Oeffelt, IPO/provincie Noord-Brabant
Drs. Esther Rijnders, Unie van Waterschappen

Drs. Mariëtte van Stalborch, NCDO (programmamanagement)
Ir. Harm Blanken, NovioConsult (programmamanagement)

Provinciale contactpersonen (per eind 2003)

Mw. Mirjam Burema, provincie Overijssel (tel. 038 – 425 1274; M.Burema@prv-overijssel.nl)
Dhr. Siert Borgers, provincie Gelderland (tel. 026 – 359 8674; s.borgers@prv.gelderland.nl)
Mw. Rita ten Dam, provincie Gelderland (tel. 026 – 3598 672; m.ten.dam@prv.gelderland.nl)
Dhr. Leo van Dijk, provincie Zeeland (tel. 0118 – 631 739; l.v.dijk@zeeland.nl)
Dhr. Guus Hoen, provincie Groningen (tel. 050 – 316 5964; a.m.a.hoen@provinciegroningen.nl)
Dhr. Rudy Hobbenschot, provincie Friesland (tel. 058 – 292 5459; r.j.a.hobbenschot@fryslan.nl)
Dhr. Robin Meijerink, provincie Flevoland (tel. 0320 – 265 409; r.meijerink@flevoland.nl)
Dhr. John Mom, provincie Noord-Holland (tel. 023 – 514 3974; momj@noord-holland.nl)
Dhr. Dick Neuteboom, provincie Utrecht (tel. 030 – 258 2152; dick.neuteboom@provincie-utrecht.nl)
Dhr. Paul van Oeffelt, provincie Noord-Brabant (tel. 073 – 6812072; pvoeffelt@brabant.nl)
Dhr. Peter de Roode, provincie Zuid-Holland (tel. 070 – 4417630; roode-p@pzh.nl)
Dhr. Sjoerd Reijnsenbach de Haan, provincie Limburg (tel. 043 – 389 7804; sgb.reijnsenbachdehaan@prvlimburg.nl)
Mw. Catrien Scholten-van der Scheer, provincie Drenthe (tel. 0592-365 726; c.scholten@drenthe.nl)

De adressen van de provinciale contactpersonen kunt u vinden op de website
www.lerenvoorduurzaamheid.info

Contactpersoon landelijk programma (per eind 2003)

Mw. drs. Elisabeth v.d. Steenhoven (NCDO, programmabureau) tel. 020 – 568 8755,
e.vd.steenhoven@ncdo.nl

Bijlage 2

Systeem van monitoring en (tussen)evaluatie

In het programma is een monitoring en evaluatiesysteem ontwikkeld. Deze bijlage beschrijft de functies en de opzet van het systeem (uit: *Aanpak monitoring en evaluatie in het programma Leren voor Duurzaamheid, de vinger aan de pols*).

Functies monitoring en evaluatie

Het volgen van de voortgang in de uitvoering is geen ‘doel op zich’ maar moet relevante en actuele informatie opleveren ten behoeve van (1) de bijsturing van de uitvoering, (2) de communicatie over de uitvoering, alsmede (3) het afleggen van verantwoording over de uitvoering.

De functies van de monitoring en evaluatie zijn de volgende:

1. Het volgen van het proces van de totale uitvoering van het programma op landelijk niveau ten behoeve van de Stuurgroep, zodat sturing van het programma op landelijk (totaal) niveau mogelijk is.
2. Het volgen van het proces van de uitvoering van het programma op provinciaal niveau, respectievelijk van het landelijke programma, zodat de kwaliteit van de uitvoering aldaar bewaakt en, indien nodig, bijgestuurd kan worden.
3. Het zichtbaar maken van opgedane ervaringen, geleerde lessen die de kwaliteit van de uitvoering als geheel op een hoger plan kunnen brengen.
4. Het communiceren over de ervaringen naar bijvoorbeeld politiek en maatschappelijke actoren, zodat de bekendheid over en het draagvlak voor het programma toeneemt, en mogelijk ervaringen verder in de ambtelijke, politieke en maatschappelijke omgeving verankerd kunnen worden.
5. Het aanleveren van bouwstenen, die het mogelijk maken om in een eindrapportage verantwoording af te leggen over de resultaten van het programma.
6. Het leveren van een bijdrage aan de verdere professionalisering van het netwerk aan betrokken actoren op het gebied van leren voor duurzaamheid (leren van elkaars ervaringen).

In dit programma is bewust ervoor gekozen om de monitoring en evaluatie in het teken te laten staan van het verhogen van de kwaliteit van de uitvoering van het programma, en niet zozeer om ‘elkaar de maat te nemen of af te rekenen’.

Opzet systeem van monitoring en evaluatie

Het systeem richt zich op vier aspecten:

1. Procesverloop
2. (tussentijdse) resultaten en spin off, interessante ervaringen
3. Doelrealisatie
4. Vooruitblik

Bij punt 1 gaat het om reflectie op het afgelopen proces, of de randvoorwaarden voor de uitvoering vervuld zijn, of er eventuele obstakels of specifieke aandachtspunten zijn die de uitvoering beïnvloeden.

Bij punt 2 gaat het om belangwekkende resultaten die uit de uitvoering naar voren komen.

Bij punt 3 is de uitvoering gespiegeld aan de ambities uit het PAS, respectievelijk LAS.

Bij punt 4 is gekeken naar de verwachte doelrealisatie, de eventuele noodzaak tot bijsturing van het programma, eventuele aandachtspunten of obstakels en eventuele behoefte tot heroverweging van ambities.

De monitoring kent een getrapte opzet:

- informatie per project
- informatie op het niveau van een programma
- informatie op totaal landelijk niveau (twaalf provinciale programma's, één landelijk programma)

Elke projectleider is gevraagd om voortgangsinformatie over het bewuste project aan te leveren, die vervolgens door de provinciale en landelijke contactpersonen verzameld, bestudeerd en geanalyseerd is (in sommige gevallen is deze schriftelijke voortgangsinformatie (deels) vervangen door regelmatige voortgangsgesprekken). Die basisinformatie stelde hen in staat om op het niveau van hun provinciale, resp. landelijke programma zicht te krijgen op de uitvoering. Deze informatie is vervolgens vastgelegd in een voortgangsrapportage, die aangeleverd zijn bij het externe bureau dat op totaal landelijk niveau deze informatie bestudeerde, analyseerde en voor de Stuurgroep toegankelijk maakte.

Projectleiders zijn ook gevraagd om na afloop van hun project te rapporteren over de resultaten en hun aanpak.

Om dezelfde 'bril' te hanteren zijn standaards voor aanlevering van de gevraagde informatie ontwikkeld, die tussentijds in overleg met de Stuurgroep en de contactpersonen op onderdelen zijn aangepast.

In de timing is uitgegaan van aanlevering van voortgangsinformatie op twee momenten in het jaar, op 1 maart en 1 oktober. In de loop van het programma is besloten om hierbij onderscheid te maken tussen de diepgang van de informatie, aangezien enerzijds bleek dat de voortgang in de projecten zodanig was dat het niet zinvol was om twee maal per jaar volledig te rapporteren, en anderzijds bleek dat uitvoering veel tijd en energie kostte van de projectleiders en de contactpersonen.

Afgesproken is dat in 2001, dus halverwege de uitvoering van het programma, een tussenevaluatie uitgevoerd zou worden.

In totaal zijn gedurende het programma de volgende tussentijdse rapportages over de voortgang verschenen:

- Tussenevaluatie 2000-2001
- Voortgangsrapportage, stand van zaken 1 november 2002
- Voortgangsrapportage, stand van zaken mei 2003
- Voortgangsrapportage, stand van zaken oktober 2003

Op basis van deze stukken en de afsluitende rapportages van de contactpersonen voorjaar 2004 is deze eindevaluatie opgesteld.

Uitvoerende organisatie:

Spanjersberg & Pe

Mw. mr. M.O. Pe MPM

Plein 20

2511 CS Den Haag

telefoon: 070 – 3106937

fax: 070 – 3460527

mail: mope@euronet.nl

Bijlage 3

Karakteristieken van de PAS-sen van de twaalf provincies

In het Beleidskader zijn de vijf speerpunten van het programma genoemd. Elke provincie heeft een eigen Provincie Ambitie Statement opgesteld, waarin mede na consultatie van andere betrokken overheden en maatschappelijke organisaties, keuzes zijn gemaakt in de specifieke provinciale ambities. De letterlijke tekst van de twaalf PAS-sen kunt u lezen op de website

www.lerenvoorduurzaamheid.info

De belangrijkste karakteristieken per PAS zijn in deze bijlage op een rij gezet (uit: *Tussenevaluatie 2000-2001, eindrapportages 2004*).

Provincie Zuid – Holland	
Ambities	Richten zich op alle speerpunten met accent op maatschappelijke integratie (vergroten maatschappelijke debat over duurzaamheid). Keuze voor formuleren van prioritaire thema's zoals vitaal stedelijk gebied.
Partners	Richt zich met name op niet – traditionele NME organisaties, zoals jongerenorganisaties, allochtone organisaties, welzijnswerk.
Effecten	Maatschappelijke integratie streeft men met name na door andere actoren te betrekken. Bestuurlijke verankering door succesvolle projecten te presenteren, bekendheid te geven.
Financiering	Cofinanciering is 1 van de geformuleerde criteria
Opzet regeling	Deels open projectregeling, deels gerichte opdrachtverlening
Overige karakteristieke keuzes	De provincie kiest voor innovatie op het punt van de inhoud en de betrokken actoren, en het grootschalig uitvoeren van succesvolle projecten (organiseren bredere doorwerking)

Provincie Zeeland	
Ambities	Richten zich op alle speerpunten.
Partners	Richt zich nadrukkelijk ook op de partners die verantwoordelijk zijn voor beleidsvorming en uitvoering; het stimuleren van de samenhang tussen de verschillende beleidsterreinen in hte proces gericht op duurzaamheid in beleid en uitvoering. Daarnaast richt men zich ook op bedrijven en andere organisaties en het onderwijs.
Effecten	Men richt zich op bewustwording en gedragsbeïnvloeding bij openbaar bestuur, onderwijs, bedrijfsleven en andere maatschappelijke sectoren.
Financiering	Cofinanciering is 1 van de geformuleerde criteria
Opzet regeling	Open projectregeling (subsidieverordening)
Overige karakteristieke keuzes	Provincie wordt expliciet gepositioneerd als: regisseur, initiator, facilitator, klankbord, die organisaties met elkaar in contact brengt. LvD wordt gezien als instrument bij realisering van de intenties in provinciale beleidsplannen, die zich richten op een duurzame samenleving. Met andere overheden, bedrijven, instanties en particuliere organisaties wordt gezocht naar wegen om de zorg voor een duurzame samenleving te vertalen in menselijk gedrag.

Provincie Flevoland	
Ambities	Richten zich op alle speerpunten. Keuze voor thema's als duurzame economische ontwikkeling, water, ecologie en landschap.
Partners	Als belangrijke doelgroepen zijn het bedrijfsleven en onderwijs genoemd. Men heeft tevens per speerpunt mogelijk partners benoemd, zoals gemeenten, maatschappelijke organisaties, musea, drinkwaterbedrijven, kunstverenigingen benoemd.
Effecten	Inzet om via participatie, breed gedragen programma, allianties resultaten te bereiken.
Financiering	Cofinanciering wordt gevraagd van de organisaties die projecten uitvoeren.
Opzet regeling	Open projectregeling (subsidieverordening)
Overige karakteristieke keuzes	Ambities zijn geformuleerd op basis van bilaterale en trilaterale gesprekken met diverse partners.

Provincie Friesland	
Ambities	Richten zich op alle speerpunten. Keuze voor thema's: economische kernzones/versterking marktsector, stedelijke centra en landelijk gebied.
Partners	Grote inbreng van gemeenten en waterschappen wordt gevraagd met name t.a.v. de thema's uit het Kompas en het gebiedenbeleid.
Effecten	Maatschappelijke integratie en bestuurlijke verankering krijgt hoofddaccent.
Financiering	Er is een streefverdeling geformuleerd van het budget over de vijf speerpunten.
Opzet regeling	Open projectregeling
Overige karakteristieke keuzes	Er wordt zoveel mogelijk gebruik gemaakt van bestaande kaders zoals Kompas voor het Noorden, het provinciaal gebiedenbeleid.

Provincie Groningen	
Ambities	Richt zich op de vijf speerpunten. De inhoudelijke uitwerking sluit aan op belangrijke provinciale thema's: ondernemen en bedrijvigheid, duurzame leefomgeving, mobiliteit en bereikbaarheid, karakteristiek landschap en water.
Partners	Doelgroep jongeren in de leeftijd voortgezet onderwijs is als prioriteit gekozen.
Effecten	Accent op intensieve samenwerking tussen verschillende actoren en inhoudelijke en organisatorische vernieuwing met betrekking tot leren voor duurzaamheid.
Financiering	Max. bijdrage in de projectkosten tot 75%
Opzet regeling	Open projectregeling
Overige karakteristieke keuzes	Kansen worden gezien in het vernieuwen van de inhoud en het kiezen van nieuwe thema's, alsmede op het terrein van samenhang en versterking met nieuwe impulsen van dat wat er al (in aanleg) is. Richtinggevende uitgangspunten: Thema's van projecten moeten aanhaken bij provinciaal beleid. Voortbouwen op bestaande structuren. Beschikbare kennis en deskundigheid bundelen. Samenwerken met verrassende partners En het voorgaande op een vraaggerichte wijze.

Provincie Noord – Brabant	
Ambities	Richt zich op de vijf speerpunten.
Partners	Men richt zich op nieuwe partners, nieuwe doelgroepen, nieuwe product – combinaties.
Effecten	Men beoogt ‘duurzaamheid’ te integreren in de eigen woon - en werkomgeving.
Financiering	Streven naar multiplier effect hetzij door het aantrekken van andere projectfinanciers, dan wel door het aansluiten bij de uitvoering van projecten, die reeds door anderen zijn geïnitieerd.
Opzet regeling	Open projectregeling.
Overige karakteristieke keuzes	De rol van de provincie is expliciet als actief en regisserend gekenschetst. Rekening is gehouden met de zaken die in Noord-Brabant speelden vanuit het project Brabant 2050.

Provincie Utrecht	
Ambities	Richt zich op de vijf speerpunten.
Partners	Maatschappelijke organisaties, provincie, waterschappen en gemeenten
Effecten	Ambities zijn geformuleerd rondom vier thema's: duurzaam wonen en consumeren, gebiedsgericht beleid, water, mobiliteit.
Financiering	
Opzet regeling	Open projectregeling
Overige karakteristieke keuzes	Andere actoren betrokken bij het formuleren van de ambities

Provincie Limburg	
Ambities	Richt zich op de vijf speerpunten.
Partners	Provincie, gemeenten, waterschappen, bedrijfsleven, onderwijs.
Effecten	Projecten worden via vier deelprogramma's uitgevoerd: de vitale stad, vitaal platteland, geïntegreerde programma's onderwijs, verkennende leerprocessen.
Financiering	Provinciale en lokale cofinanciering
Opzet regeling	Open projectregeling
Overige karakteristieke keuzes	Programmamanagement wordt uitgevoerd door Consulentenschap NME Limburg

Provincie Overijssel	
Ambities	Gericht op vijf speerpunten
Partners	Aanhaken bij bestaande structuren (zoals ISV, milieuc commissies van de Kamer van Koophandel). Belangrijkste sectoren / doelgroepen: landbouw, industrie, recreatie en toerisme; burgers, gemeenten en waterschappen.
Effecten	Het PAS is een extra stimulans voor de realisatie van bestaand beleid (Milieubeleidsplan, streekplan en waterhuishoudingsplan).
Financiering	60% van de exploitatiekosten zijn subsidiabel, co-financiering moet minimaal 40% bedragen.
Opzet regeling	Open projectregeling
Overige karakteristieke keuzes	Voornemen was om het PAS door drie externe partijen op te laten stellen. Dit bleek niet van de grond te komen, waarna de provincie de regie weer naar zich toe heeft getrokken.

Provincie Drenthe	
Ambities	Richt zich op de vijf speerpunten. Ambities zijn kwantitatief geformuleerd.
Partners	Belangrijk accent op: bestuurders, ambtenaren van provincie, gemeenten en waterschappen.
Effecten	Projecten worden gebundeld in drie thema's: Water en verdroging, Omgevingskwaliteit, Consumentengedrag.
Financiering	Cofinanciering van lokale overheden en bedrijfsleven.
Opzet regeling	Open projectregeling (subsidieverordening) waar bij het meten van de resultaten van de projecten ook als criterium is opgenomen.
Overige karakteristieke keuzes	Programma LvD is aanvullend op wat gemeenten en waterschappen al doen. Belangrijke overweging was dat met beperkte middelen een spin off bereikt zou kunnen worden. Geld zou met name ingezet moeten worden om structurele ontwikkelingen op lokaal en provinciaal niveau te stimuleren. Dat verklaart de relatief de grote inzet op structuurprojecten, zoals gemeentelijke scholennetwerken, Scholen voor Duurzaamheid etc.

Provincie Gelderland	
Ambities	Richt zich op de vijf speerpunten. Er zijn zeven trajecten benoemd: waaronder: de politiek als drager van de functie NME, de internationale dimensie van duurzaamheid.
Partners	Overheden, burgers, organisaties en bedrijven
Effecten	Benadering is: doorwerking van het programma naar de toekomst (duurzame effecten), betrekken van nieuwe actoren (verbreding veld) en relevantie voor de gehele provincie (geen oplossingen voor lokale problemen).
Financiering	
Opzet regeling	Open projectregeling (subsidieregeling)
Overige karakteristieke keuzes	Sterk accent op onderwijs.

Provincie Noord – Holland	
Ambities	Gericht op vijf speerpunten. Thematische toespitsing naar: duurzame energie, natuurbeleid en duurzaam waterbeheer, integrale duurzaamheidsvraagstukken, ondersteuningsstructuur
Partners	Overheden, maatschappelijke organisaties, bedrijven
Effecten	Keuze: koppeling met provinciaal beleid en discussie over het PAS starten bij de bestaande structuren, zoals ISV, milieucommissies van de Kamer van Koophandel
Financiering	
Opzet regeling	Open projectregeling
Overige karakteristieke keuzes	Regietaken van provincie expliciet benoemd, waaronder: organiseren van afstemming met andere partners, verantwoordelijkheid voor de communicatie. Uitgangspunten bij het schrijven van het PAS waren de speerpunten uit het collegeprogramma ten aanzien van natuur, duurzame energie, water.

Bijlage 4

STREEFBEELDEN BIJ NME 21: LEREN VOOR EEN DUURZAME SAMENLEVING

De notitie "NME 21: leren voor een duurzame samenleving" moet leiden tot een aantal nieuwe situaties. Hieronder worden deze in de toekomst wenselijk geachte situaties in de vorm van "streefbeelden" uiteen gezet.

STREEFBEELD POSITIEVERSTERKING

- NME neemt als onderdeel van het sociaal instrumentarium een volwaardige positie in binnen de instrumentenmix voor duurzaamheidsbeleid. In de praktijk betekent dit dat de overheden in beleidsvorming en -uitvoering het sociaal instrumentarium expliciet vermelden en inzetten alsmede de gewenste resultaten en de daarvoor benodigde financiële middelen aangeven.
- Maatschappelijke organisaties en bedrijven leveren op eigen initiatief met hun activiteiten een bijdrage aan het voorgestane duurzaamheidsbeleid van de lokale, provinciale en rijksoverheid.
- De betrokken overheden stimuleren en faciliteren deze activiteiten.

STREEFBEELD INTEGRATIE IN MAATSCHAPPELIJKE SECTOREN

- Bedrijven en allerlei maatschappelijke organisaties, zoals vakbonden, consumenten-, vrouwen-, jeugd- en jongerenorganisaties, organisaties voor zorg en welzijn, recreatie en toerisme etc. zien duurzaamheid als een integraal aspect van hun activiteiten.
- Het leren voor duurzaamheid heeft een vaste plaats in de bedrijfsopleidingen en in de educatieve activiteiten van genoemde maatschappelijke organisaties.
- Bedrijven en genoemde maatschappelijke organisaties, ook de meer specifieke NME-organisaties, weten elkaar te vinden waar het gaat om leren voor duurzaamheid. Zij werken waar mogelijk samen op basis van wederzijdse afspraken over inhoud, structuur en organisatie.
- Het leren voor duurzaamheid en leefbaarheid is afgestemd op de specifieke situatie van de desbetreffende bedrijven en organisaties en de betrokken personen.

STREEFBEELD ONDERWIJS

Algemeen :

- NME-uitgangspunten zijn volledig opgenomen in de eindtermen van vakken bij alle onderwijssoorten.

Primair- en voortgezet onderwijs

- De beschikbare leermethoden en leermiddelen voor NME zijn gebaseerd op de kerndoelen en eindtermen en zijn geschikt voor zowel docenten als leerlingen.
- Met het oog op hun vaardigheden voor de verzorging van NME nemen de

leerkrachten deel aan diverse mogelijkheden voor na- en bijscholing en aan netwerken (“teaching the teachers”).

- NME speelt een belangrijke rol in de schoolgebonden natuur- en milieuzorg, zodat leerlingen de opgedane kennis in de schoolomgeving kunnen toepassen..

Beroepsonderwijs en volwasseneneducatie :

- Toekomstige werknemers in het bedrijfsleven zijn tijdens hun opleiding vertrouwd geraakt met de verschillende aspecten van het begrip “ duurzaamheid” en kunnen dus “milieu” in een bedrijfsstrategie plaatsen..

Hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek

- Degenen die afstuderen aan een lerarenopleiding van een universiteit of hogeschool zijn ook vaardig in het verzorgen van educaties in het algemeen en van NME in het bijzonder.
- Het Copernicus Handvest m.b.t. duurzaamheid heeft zijn uitwerking gevonden in het curriculum van alle daarvoor in aanmerking komende alfa-, beta- en gamma-studierichtingen (HBO en universitair).

STREEFBEELD PROFESSIONALISERING EN KWALITEITSZORG

- NME wordt professioneel uitgevoerd, dus klant-, product- en marktgericht en met een voortdurende aandacht voor kwaliteitszorg c.q. bewaking en verbetering van de kwaliteit. Dit betekent ook dat de betrokken organisaties in staat zijn om een rol van betekenis te spelen in de beleidsontwikkeling van de overheid op die terreinen, waarop de organisatie thuis is.
- Ook voor de individuele vrijwilliger geldt dat hij/zij in staat is een goed product te leveren.
- Met het oog op het bovenstaande “investeren” organisaties in (na)scholing van beroepskrachten en vrijwilligers.
- De overheid stelt een professionele werkwijze als voorwaarde voor het verlenen van subsidie.

STREEFBEELD KENNISMANAGEMENT EN ONDERSTEUNINGSSTRUCTUUR

- In elke provincie en/of regio bestaat een ondersteuningsstructuur. Organisaties, die deel uitmaken van de structuur stemmen hun werkzaamheden op elkaar af, werken samen en wisselen regelmatig kennis en informatie uit. De ondersteuningsstructuur functioneert tevens als doorgeefluik tussen het lokale en landelijke niveau en vice versa.
- Er bestaat een landelijke ondersteuningsstructuur die boven de provinciaal/regionale functies uitgaat.
- Deze landelijke ondersteuningsstructuur zorgt voor een optimale uitwisseling tussen de provinciaal/regionale ondersteunings structuren.

Eindrapportage

Leren voor Duurzaamheid in Drenthe 2000-2003

Assen, maart 2004
drs. C. Scholten-van der Scheer

INHOUDSOPGAVE

INHOUDSOPGAVE.....	1
1 INLEIDING	2
2 HET KADER	2
2.1 WIJZIGING VAN BELEID	2
3 ALGEMEEN.....	3
4 RESULTATEN VAN LEREN VOOR DUURZAAMHEID IN DRENTHE	3
4.1 MAATSCHAPPELIJK RELEVANTE RESULTATEN	3
4.2 KANSSEN VOOR VERVOLG	3
4.3 GELEERDE LESSEN EN (AANGENAME) VERRASSINGEN	3
4.4 INTERESSANTSTE PROJECTEN	4
4.4.1 <i>Roeken, lust of last.....</i>	<i>4</i>
4.4.2 <i>Water in Krakeel.....</i>	<i>4</i>
4.4.3 <i>Scholen voor duurzaamheid.....</i>	<i>5</i>
4.4.4 <i>Hunze-project onderwijs.....</i>	<i>5</i>
5 EFFECTIVITEIT VAN LEREN VOOR DUURZAAMHEID IN DRENTHE TOT 2004.....	6
5.1 DE SPEERPUNTEN IN DRENTHE	6
5.1.1 <i>Beleidsverankering en positionering</i>	<i>6</i>
5.1.2 <i>Integratie in maatschappelijke sectoren</i>	<i>7</i>
5.1.3 <i>Onderwijs.....</i>	<i>7</i>
5.1.4 <i>Professionalisering en kwaliteitszorg</i>	<i>8</i>
5.1.5 <i>Kennismanagement en ondersteuningsstructuur</i>	<i>8</i>
5.2 THEMATISCHE AANPAK	9
5.2.1 <i>Water.....</i>	<i>9</i>
5.2.2 <i>Omgevingskwaliteit.....</i>	<i>9</i>
5.2.3 <i>Consumentengedrag</i>	<i>9</i>
5.3 LESSEN VOOR NIEUWE AMBITIES	9
5.4 ORGANISATIEVORM.....	10
5.5 AANSTURING	11
6 BIJLAGEN.....	11
6.1 PROJECTEN OVERZICHT PER SPEERPUNT	12
6.2 BETROKKEN PARTNERS	21
6.3 PROJECTBESCHRIJVINGEN	22

1 Inleiding

In september 1999 heeft de Tweede Kamer de notitie NME 21, Leren voor Duurzaamheid¹ (LvD), vastgesteld. Vervolgens is er een stuurgroep LvD aan het werk gegaan. De stuurgroep heeft een beleidskader Leren voor Duurzaamheid² vastgesteld. De provincies vervulden de regierol in de uitvoering van NME 21. De provincies kregen dan ook de verantwoordelijkheid om de beschikbare financiële middelen te verdelen. Om afstemming tussen provincies en sturing op hoofdlijnen vanuit het Rijk mogelijk te maken, moest iedere provincie voorafgaand aan NME 21 een Provinciaal Ambitiestatement (PAS) opstellen. Het PAS heeft een interbestuurlijk karakter en vormde het kader voor nadere afspraken tussen Rijk, provincie, gemeenten en waterschappen.

Voor u ligt de eindrapportage van Leren voor Duurzaamheid in Drenthe. Het is het verslag van 4 jaar Leren voor Duurzaamheid en tegelijk de opmaat naar Leren voor Duurzame Ontwikkeling. Dit verslag is op hoofdlijnen gemaakt. De gedetailleerde ervaringen van de afzonderlijke projecten zijn te vinden in de bijlagen en de afzonderlijke projectrapportages.

2 Het kader

Het bereiken van een leefbare, duurzame samenleving vormt een enorme uitdaging voor de 21^e eeuw. Dat vraagt om een evenwichtige afweging tussen ecologische, economische en sociaal-culturele aspecten. Duurzaamheid wordt in dit kader opgevat zoals omschreven door de commissie Brundtland.

In het nieuwe ontwerp-provinciaal omgevingsplan Drenthe wordt duurzame ontwikkeling als volgt verwoord:

"het omgevingsbeleid draagt bij aan een duurzame ontwikkeling van de afzonderlijke functies, zonder daarbij de samenhang tussen die functies uit het oog te verliezen. Een uitgangspunt daarbij is dat de afwenteling van eventuele negatieve effecten naar andere functies, andere gebieden en naar de toekomst toe, zoveel mogelijk wordt vermeden."

Er bestaat geen harde, objectieve definitie van "duurzaamheid", ook wetenschappelijk niet. Duurzaamheid krijgt betekenis bij gebruik in een bepaalde context. Dat vereist kennis en inzicht, vaardigheden, betrokkenheid en de bereidheid om op grond daarvan te handelen. Genoemde capaciteiten komen niet uit de lucht vallen; ze moeten geleerd worden. In de projecten hebben de deelnemers regelmatig ervaren dat er nogal wat verschillende opvattingen over duurzaamheid bestaan. Meerdere projectleiders rapporteerden ook als aanbeveling het begrip duurzaamheid spaarzaam te gebruiken.

2.1 Wijziging van beleid

De ontwikkelingen in de maatschappij leidden ertoe dat NME moest verbreden. Het provinciaal programma Leren voor duurzaamheid moest ervoor zorgen dat NME zou verbreden naar Leren voor Duurzaamheid. Dit is een ontwikkeling die in Drenthe in 1999 al is ingezet. Voor het NME-veld in Drenthe betekende dit dat er een wijziging optrad die als volgt omschreven kon worden.

Doelen:	burgerparticipatie (sociale leerprocessen) naast educatie
Werkvelden:	integratie in maatschappelijke sectoren, naast onderwijs en groepswerk
Rollen overheden:	initieënd, faciliterend en regisserend
Rollen NME-organisaties:	uitvoerend, initieënd en begeleidend
Werkwijzen:	marktgericht; naast materiedeskundig, ook netwerksturing en procesmanagement

¹ NME 21, Leren voor een Duurzame samenleving, brief van staatssecretaris Faber van 28 juni 1999, 20487, nr. 17)

² Beleidskader Leren voor Duurzaamheid, werkversie, Amsterdam, 10 maart 2000

3 Algemeen

In bijlage 6.1 is een overzicht opgenomen van alle projecten (17 in totaal) die in Drenthe gedurende het programma Leren voor duurzaamheid 2000-2003 zijn uitgevoerd. Bij ieder project is aangegeven wie de aanvrager was, wat de inhoud in steekwoorden was, aan welk speerpunt en in welke mate het project heeft bijgedragen. Vervolgens zijn de partners opgesomd en de bijdrage van het project aan mondiale aspecten en de 3 P's. Tot slot in enkele steekwoorden welk middel, methode of instrument in het project werd gebruikt. Meer informatie is te vinden in de korte projectomschrijvingen uit bijlage 6.3.

De inhoud van de projecten maatschappelijke integratie en soms onderwijs (jongeren als doelgroep in maatschappelijke integratie) is beschreven in 5.2 Thematische aanpak.

4 Resultaten van Leren voor duurzaamheid in Drenthe

4.1 Maatschappelijk relevante resultaten

Het belangrijkste resultaat van Leren voor duurzaamheid is dat traditionele NME-organisaties hebben gezien en uitgedragen dat het van groot belang is om samen te werken met andere partners. Aansluiting zoeken bij de "mainstream" en gebruik maken van je eigen deskundigheid (kernkwaliteiten) in contacten met anderen. Dat heeft ertoe geleid dat beleid van overheden en intenties tot maatschappelijk verantwoord ondernemen van bedrijven ingang hebben gevonden bij burgers en jongeren. NME-organisaties hebben eraan bijgedragen dat beleidsvoornemens en op hoog niveau geformuleerde duurzaamheidsdoelstellingen, ingang vonden bij burgers.

Hier moet wel de kanttekening gemaakt worden dat de ene overheid of het ene bedrijf eerder het belang van goede communicatie met de burgers ziet dan de ander. Dat betekent dat in een aantal gevallen heel goede en positieve vorderingen zijn gemaakt. Het is echter te vroeg om deze conclusies te koppelen aan breed verankerde inzet van leren voor duurzame ontwikkeling. Er zijn goede voorbeelden, maar nog lang niet bij iedereen is dat doorgedrongen.

Het specifieke karakter van leren voor duurzaamheid en de bijdrage aan vorengenoemde wordt in Drenthe het best geïllustreerd door de projecten Roeken, lust of last van gemeente De Wolden en Water in Krakeel (gemeente Hogeveen) uitgevoerd door het waterschap Reest en Wieden. Het project Scholen voor duurzaamheid laat zien hoe bedrijven, overheden en maatschappelijke organisaties samen jongeren kunnen bereiken met aansprekend en interactief onderwijs.

4.2 Kansen voor vervolg

In het onderwijs, zowel basis- als voortgezet onderwijs zijn heel goede resultaten bereikt met de netwerken. Om jongeren structureel met duurzame ontwikkeling in aanraking te brengen, moeten deze netwerken (ook spoorrails of infrastructuur genoemd), voortgezet worden. De rails kan vervolgens jaarlijks benut worden voor nieuwe "treinen" met actuele onderwerpen. Hiermee is structureel aandacht in het onderwijs (inbedding) gewaarborgd en tegelijkertijd voortdurende vernieuwing, aansluiting bij de maatschappelijke ontwikkelingen.

Meer specifiek hebben de projecten Roeken, Water in Krakeel en het Hunze-project Onderwijs laten zien hoe NME/Leren voor duurzame ontwikkeling ingezet kan worden voor "mainstream" projecten. De projecten zelf hoeven niet herhaald te worden (mag wel natuurlijk), maar met name de manier van werken kan opnieuw gebruikt en verder verbeterd worden. Ze illustreren hoe Leren voor DO en burgerparticipatie samengaan. Hoe overheden gebruik kunnen maken van inbreng van burgers (in verschillende rollen) en hoe in een interactief proces omgegaan kan worden met belangentegenstellingen om uiteindelijk samen tot een goed resultaat te komen.

4.3 Geleerde lessen en (aangename) verrassingen

De geleerde lessen en verrassingen zijn in bijlage 6.3 per project beschreven. Hier is alleen een aantal typerende of opvallende lessen of uitspraken weergegeven.

"Gemeenten, wees **zuinig** op uw vrijwilligers en zie hun inbreng niet als kritiek, maar als stimulans om aan het werk te gaan." "Laat **waardering** voor een ieders inbreng en inzet blijken"

"Drentenaren, wees **trots** op uw succes en laat het een ieder weten als u enthousiast bent."

"Kinderen vinden het heel **leuk** om aan hun ouders en andere belangstellende te vertellen wat ze allemaal geleerd, gedaan en beleefd hebben. Maak van je schoolomgeving een **krachtige leeromgeving**"

"Begin met kleine, **gemotiveerde** netwerken, waarin deelnemers overtuigd zijn van het voordeel van samenwerken en kennisdelen."

"Jongeren die **bewust** opgroeien met hun natuurlijke omgeving, zijn de natuurbeschermers van morgen."

"Een **gevarieerd** programma heeft een groot bereik en veel publiciteit."

"Reserveer **voldoende** tijd en geld voor projecten en durf een **standpunt** in te nemen in precare kwesties"

"Gebruik het begrip Duurzaamheid **spaarzaam!**"

"Samen werken aan natuur verlaagt drempels en schept een **ontspannen sfeer**"

"Ontdekkingstochten boden de grootste verrassingen; als je niet geleerd hebt goed waar te nemen, is je blik beperkt en daardoor zul je veel **missen**"

4.4 Interessantste projecten

Voor het speerpunt maatschappelijke integratie zijn de projecten Roeken, Lust of Last en Water in Krakeel het meest interessant. Voor het speerpunt onderwijs zijn Scholen voor duurzaamheid en het Hunze-project interessant. Voor de overige drie speerpunten zijn helaas geen in het oogspringende projecten uitgevoerd.

Analyse per project

4.4.1 Roeken, lust of last

Dit project is aangevraagd door de gemeente De Wolden, op initiatief van de NME-werkgroep in De Wolden. De werkgroep had uit een lijst van interessante onderwerpen, het onderwerp Roeken(overlast) geselecteerd. Een brede groep partners en betrokkenen (van natuurbeschermers tot jagers, van boeren tot "buuren" (van de roekenkolonies) en van gemeente tot dorpsbelangen) was deelnemer in het traject. Doelstelling van het project is een gemeentebrede discussie op gang te brengen over de Roek. Hoe kunnen inwoners op acceptabele manier samenleven met deze beschermde diersoort. Uitgangspunt is dat overlast beperkt moet worden, maar dat er wel plaats is voor het huidige aantal roeken in de gemeente (circa 1500 broedparen).

Van 5 december 2001 tot en met 6 februari 2002 verscheen wekelijks een opiniërend artikel op de gemeentepagina van de huis-aan-huiskrant. De artikelen hebben verschillende invalshoeken belicht. Op 8 februari was de druk bezochte startavond. De inhoud was informatief en meningsvormend. Op scholen wordt aandacht besteed aan vogels en specifiek roeken. Er is een kunstexpositie gewijd aan roeken, een plaatselijke toneelvereniging gaat aan de slag met een voor de gelegenheid geschreven klucht over roeken en tot slot is het project afgesloten met een voorstel voor gemeentelijk beleid. Het resultaat van het project is gemeten met een aantal enquêtes.

De doelgroep was breed en werd daarom bediend met een keur aan activiteiten. De insteek was respect voor ieders mening, maar wel gericht op een gezamenlijke oplossing. De leervorm was een sociaal leerproces. Samen op zoek naar de beste oplossing, met inbreng van zoveel mogelijk verschillende invalshoeken.

Het project was interessant omdat het in staat bleek burgers bij elkaar te brengen op een zeer discutabel onderwerp. Bij de start van het project leek het erop dat er nooit overeenstemming zou komen. De voor- en tegenstanders buitelden voor aanvang al in de pers over elkaar heen. Desondanks, of misschien wel dankzij deze overvloed aan aandacht, is de gemeentelijke werkgroep erin geslaagd een goed voorstel voor gemeentelijk beleid te formuleren. De gemeenteraad heeft het advies overgenomen en opdracht gegeven om samen met de buurgemeenten locaties te gaan zoeken die voldoen aan de voorwaarden voor een roekenkolonie. Vervolgens zal geprobeerd worden de roeken van ongewenste plaatsen te verplaatsen naar de nieuwe locaties.

Het succes is bepaald door veel aandacht in de pers en grote betrokkenheid van de doelgroep. Binnen de gemeenten was een ambtenaar gedurende een jaar voor een groot aantal uren beschikbaar voor het project.

Het project heeft ervaring met een sociaal leerproces opgeleverd. Dat is van belang voor andere gemeenten die een discutabel onderwerp aan willen kaarten bij de hele bevolking. Specifiek het resultaat van het project op inhoud (roeken) is slechts voor een beperkt aantal gemeenten interessant, omdat roeken nu eenmaal slechts in een beperkt aantal gebieden in Nederland voorkomt.

4.4.2 Water in Krakeel

Dit project is door het waterschap Reest en Wieden aangevraagd. De doelstelling van het project is bewoners van een herstructureringswijk of nieuwe woonwijk leren anders om te gaan met water. Het project in Hogeveen (wijk Krakeel) dient als voorbeeldproject voor andere wijken in de toekomst. In het project is gebruik gemaakt van een bestaand wijkoverleg van de gemeente en het welzijnswerk en de contacten van de woningstichting. Door het project heeft het waterschap duidelijk kunnen maken wat haar meerwaarde is bij stedelijke vernieuwing. Tot dusver was het waterschap niet of pas in een laat stadium betrokken bij nieuwe woonwijken.

Door middel van een enquête zijn de wensen van de (toekomstige) bewoners geïnventariseerd. Vervolgens zijn de resultaten met een waterwerkgroep, bestaande uit 5 (toekomstige) bewoners en het waterschap en gemeente verder uitgewerkt tot 5 voorstellen voor waterbesparing. De ideeën zijn gepresenteerd op een watermarkt, waar de bezoekers (circa 1000) een keus konden maken voor één van de voorstellen. Door de werkwijze van onderaf, via een enquête, werkgroep en watermarkt is draagvlak ontstaan voor het voorstel. De bewoners die in de werkgroep hebben meegedacht, waren eerst aarzelend, maar naarmate het proces vorderde en ze merkten dat hun opmerkingen serieus genomen werden, werden ze steeds enthousiaster.

Het project was interessant omdat het waterschap en de gemeente op een nieuwe manier hebben samengewerkt met bewoners. De aanloopfase van het project heeft lang geduurd, omdat de verschillende partijen toch een beetje huiverig waren voor samenwerking. Uiteindelijk ligt er een tastbaar, concreet en positief resultaat, dat de weg geopend heeft voor nieuwe samenwerking in de toekomst. Het project heeft ervaring met een sociaal leerproces opgeleverd en samenwerking tussen verschillende overheden.

4.4.3 Scholen voor duurzaamheid

Het project heeft tot doel structureel een plaats te verwerven voor duurzame ontwikkeling in het voortgezet onderwijs. Het oorspronkelijke doel was het vormen van netwerken van scholen die samen – schoolbreed – jaarlijks een onderwerp oppakken. In de praktijk blijkt dit te ambitieus en niet aan te sluiten bij de behoefte van scholen. Gaandeweg is men zich gaan richten op schoollocaties en in de beginfase is het voldoende als 1 of meerdere secties met het project aan de slag willen. Ook de min of meer structurele netwerkenbijeenkomsten, gericht op uitwisseling tussen scholen op docentniveau bleek niet haalbaar. Wat is dan wel gelukt. 25 schoollocaties hebben de intentie uitgesproken meer dan eens mee te willen doen met een duurzaamheidprogramma. De aanpak van maatwerk versus kant-en-klaarpakket spreekt aan bij scholen en maatschappelijke organisaties. Scholen zijn enthousiast over het “levensechtheidgehalte” van de onderwerpen, maatschappelijke organisaties zijn blij met de “warme” ingang bij scholen. Een jaarlijks terugkerend evenement voor alle scholen trekt de aandacht, van zowel nieuwe scholen als pers en politiek. Door het bestaan van een centraal coördinatiepunt is het relatief eenvoudig om nieuwe en actuele onderwerpen snel in de scholen te krijgen. Voor scholen betekent een project via scholen voor duurzaamheid toch een bepaalde aanpak en kwaliteitsgarantie. Echte verankering van duurzaamheid in het onderwijs vindt echter pas plaats als duurzaamheidseducatie in de kerndoelen en eindtermen wordt opgenomen. In samenspraak met de SLO wordt dan ook gewerkt aan herziening van de kerndoelen en eindtermen. De ervaringen van het project zijn zeker interessant voor andere regio's. Het blijft wel zoeken naar de balans tussen investering in tijd en geld en output. Het bereiken van Havo/VWO en de theoretische leerweg van het VMBO blijkt relatief eenvoudig. In het vervolg zal Scholen voor duurzaamheid extra inzet plegen op de praktijkrichtingen van het VMBO en aansluitend daarop wordt gekeken wat er voor het MBO mogelijk is.

4.4.4 Hunze-project onderwijs

Het Hunzegebied is gelegen op de rand van Drenthe en Zuidoost-Groningen en is een deel van de Veenkoloniën. Dit gebied is prioritair ontwikkelingsgebied. Van oorsprong is het een landbouwgebied, gericht op de teelt van fabrieksaardappelen en bieten. Met teruglopende landbouwsubsidies, wordt het steeds moeilijker voor de agrariërs om bestaansrecht te ontleen uit het boerenbedrijf. Daarnaast is het gebied voor wonen voor velen niet aantrekkelijk, omdat het vlak en leeg is ten opzichte van de hogere zandgronden in Drenthe. Steeds meer voorzieningen verdwijnen uit de kleine dorpen. Dit leidt tot teruglopende werkgelegenheid en verminderde leefbaarheid in het gebied. Door een grootschalige herinrichting wordt geprobeerd

de leefbaarheid en werkgelegenheid van het gebied te verbeteren en tegelijk ook de natuurwaarden te herstellen. Er verandert dus nogal wat in het gebied en dat brengt onzekerheid voor de bevolking.

Het Drents Landschap, nauw betrokken bij het herstel van de natuurwaarden in het gebied, heeft samen met het IVN-Consulentschap het idee opgevat om via de basisscholen in het gebied aandacht te besteden aan de veranderende functie. In het project is nauw samengewerkt met de gebiedscommissie, het waterschap Hunze en Aa's en de Brede Overleggroep Kleine Dorpen. De veranderingen van het gebied zijn aanleiding om voor het basisonderwijs lessen te ontwikkelen over de veranderende waarden. De gedachte is dat via de leerlingen, ook de ouders betrokken worden bij de veranderingen. De leerlingen leren met andere ogen naar hun eigen omgeving kijken en leren van elkaar omdat ze uit verschillende gezinnen komen (kinderen van agrariërs, van "nieuwkomers" en van overige oorspronkelijke bewoners). Dat levert interessante discussies in de klas, maar ook daarbuiten, omdat de kinderen hun ervaringen op ouderavonden en bijeenkomsten in de streek presenteren.

Dit project is interessant omdat het een voorbeeld is van een project dat aansluit bij de "mainstream". Iets minder op dit moment is dat leerkrachten alleen belangstelling hadden voor de cursus Nieuwe natuur. De cursussen Ken uw streek over Landbouw, Leefbaarheid en Recreatie konden dan ook helaas niet doorgaan. Wel is geprobeerd om voor de hogere klassen, vanuit het thema Natuur steeds andere aspecten van Recreatie, Leefbaarheid en Landbouw aan de orde te laten komen.

Het project loopt met financiering van o.a. Leader nog door tot en met 2005. De uiteindelijke resultaten zijn nu dan ook nog niet bekend. De presentaties van de leerlingen in de streek moeten nog plaatsvinden in het voorjaar van 2005.

5 Effectiviteit van Leren voor duurzaamheid in Drenthe tot 2004

5.1 De speerpunten in Drenthe

In 1999 hebben de provincie, Consulentschap NME en de Milieufederatie gezamenlijk gekeken naar de situatie in Drenthe op het gebied van NME. Gekeken is wat er volgens die drie partijen, met kennis van waar gemeenten en provincie op dat moment mee bezig waren, in 4 jaar bereikt zou moeten worden met NME (er is breder gedacht dan sec Leren voor duurzaamheid, want er was geconstateerd dat je met 250 duizend gulden per jaar niet een aardverschuiving teweeg kunt brengen; alleen de provincie investeert jaarlijks al 1 miljoen gulden in NME. Daarnaast dragen ook gemeenten, rijksoverheid en particulieren nog bij). Leren voor duurzaamheid zou met name ingezet moeten worden om structurele ontwikkelingen op lokaal en provinciaal niveau te stimuleren. Dat verklaart de relatief grote inzet op structuurprojecten zoals gemeentelijke scholennetwerken, Scholen voor duurzaamheid, Drenthe wijzer, netwerk educatieve boerderijen enz. De overweging was dat met beperkte middelen een spin off bereikt kon worden, omdat de aanvangsfinanciering vanuit Leren voor duurzaamheid kon komen, waarna marktpartijen het over zouden nemen. Helaas, we hadden het tij niet mee. Teruglopende inkomsten op gemeente- en provinciefonds, beëindigingen van rijkssubsidieregelingen stimuleren duurzame investeringen en een behoorlijke economische recessie, zorgen ervoor dat marktpartijen en overheden niet of nauwelijks bereid en in staat waren de financiering over te nemen. Daarnaast hebben we de inhoudelijke keuze beperkt tot 3 thema's die op dat moment de grootst gemeenschappelijke deler vormden van beleid van gemeenten, waterschappen en provincie.

In de hierna volgende paragrafen worden de ambities zoals die in het PAS staan eerst herhaald (cursief gedrukt) en vervolgens wordt aangegeven in hoeverre die ambities gehaald zijn.

5.1.1 Beleidsverankering en positionering

Ambitie: NME (in de betekenis van (kennis van) leren, communiceren en gedragsverandering) heeft een vaste en structurele plaats gekregen. De structurele plaats van NME is herkenbaar aan een planmatige opzet, financiering en ambtelijke en bestuurlijke aandacht. Bestuurders en ambtenaren nemen als vanzelfsprekend zowel middelen als inzet van menskracht om NME uit te voeren, op in beleidsvoorstellen op het gebied van integraal omgevingsbeleid. Voor de uitvoering weten overheden en NME-organisaties elkaar te vinden.

De ambitie voor bestuurlijke verankering was hoog (te hoog). Gezien de goede ambtelijke contacten tussen 1998 (gemeentelijke herindeling in Drenthe) en eind 1999 was de verwachting dat Leren voor duurzaamheid goed zou aanslaan. Door het IVN Consulentschap waren 3 modellen voor NME ontwikkeld. Een flink aantal van de gemeenten had ambtelijk gekozen voor de midden- of hoogste variant. Helaas... in de loop van 2000/2001 bleken steeds meer gemeenten te kampen met financiële problemen (duurder uitvallende

nieuwe gemeentehuizen, teruglopende inkomsten via Gemeentefonds) en daarmee samenhangend begrotingstekort en tekort aan personeel op de (milieu)afdelingen. Steeds meer contactambtenaren gaven aan geen tijd meer te hebben voor NME/LvD. Ook via insteek in het bestuurlijk traject bleek onvoldoende draagvlak om verder te gaan met NME/LvD. Tot slot werkten (tijdelijke) personele wisselingen bij het IVN Consulentenschap en de provincie ook niet in het voordeel. Gevolg was dat we begin 2002 moesten constateren dat het netwerk (Platform) waar we aan het begin nog zo trots op waren niet meer bestond en dat bij gemeenten de wil en tijd ontbraken om aan een nieuw netwerk mee te bouwen. Via het project Inwerken nieuwe bestuurders is nog geprobeerd opnieuw te investeren in contacten met gemeenten. Maar hier bleek ook weer dat de interesse van bestuurders om aan werkelijk duurzame onderwerpen te werken minimaal is. In dit project kwamen met name zwerfafval, afvalreductie en duurzame energie naar voren als onderwerpen. In de praktijk bleek ook hier de stap van idee naar realisatie erg groot en dat kost erg veel energie en tijd van betrokkenen.

Er zijn echter ook goede voorbeelden van samenwerking met en initiatieven van gemeenten en waterschappen. De gemeente De Wolden heeft ondanks (of misschien wel dankzij) ontzettend veel kritiek in de pers, zeer voortvarend het probleem van de Roekenkolonies aangepakt. (zie 4.4.1 Roeken, lust of last) Het Waterschap Reest en Wieden is enthousiast aan de slag met het project Water in Krakeel. Samen met de (toekomstige) bewoners wordt nagedacht over inpassing van water in de wijk, afkoppeling van regenwater en het zo schoon mogelijk houden van oppervlaktewater (zie verder 4.4.2 Water in Krakeel). De gemeente Midden-Drenthe draagt in positieve zin bij aan de onderwijsnetwerken en is ook bereid daar actief mee te denken in nieuwe projecten.

Leren voor duurzaamheid heeft weliswaar geen breed draagvlak opgeleverd voor NME/LvD in Drenthe, maar wel een aantal goede voorbeelden en een paar prima leerpunten. Zo blijkt dat investeren in draagvlak en betrokkenheid van bestuurders en ambtenaren gezamenlijk aan de start van een project van essentieel belang is. Hoewel geen traditie in Drenthe, is het ook goed om vooraf heldere en duidelijke afspraken te maken over verantwoordelijkheden en inbreng. Aansluiten bij reeds vastgestelde beleidsvoornemens op het gebied van (duurzame) ontwikkelingen is van essentieel belang om daadwerkelijk tijd en prioriteit te krijgen.

5.1.2 Integratie in maatschappelijke sectoren

Ambitie: Andere maatschappelijke sectoren ontwikkelen zich als volwaardige partners in NME. Er wordt een tweetal projecten in de vorm van meerjarige convenanten uitgewerkt in samenwerking tussen traditionele NME-organisaties en nieuwe partners en gericht op duurzaamheidseducatie. Binnen het project worden mogelijke dilemma's niet uit de weg gegaan. De verschillende partners vinden een vorm om de doelgroep een gefundeerd oordeel te laten vormen over natuur- en milieu op grond van (schijnbare) tegenstellingen.

Nieuwe partners

In 2000 werden diverse partners onderscheiden met wie in de toekomst incidentele of structurele samenwerking mogelijk kon zijn. Als voorbeeld werden genoemd Veldwerk Nederland en Buitencentrum Wilhelminaoord en andere maatschappelijke organisaties zoals welzijnswerk, STAMM, BOKD, Vluchtelingenwerk, NLTO, ANWB, wijk- en buurtbeheer enz. Ook bedrijfsleven kunnen in de toekomst een rol spelen bij NME. Omdat veel van de nieuwe partners in 2000 nog geen ervaring heeft met NME-activiteiten, was de verwachting dat de bestaande partners in de beginfase het initiatief moeten nemen om nieuwe partners te betrekken.

Er zijn inderdaad veel nieuwe partners betrokken geweest bij projecten (gemiddeld 4 per project). Succesvolle samenwerking heeft plaatsgevonden tussen Veldwerk Nederland en Stichting Bion (biologische landbouw); tussen het waterschap Reest en Wieden en het IVN Consulentenschap; tussen de gemeente De Wolden en verschillende lokale groepen zoals milieuwerkgroep, NLTO en de wildbeheereenheid; tussen Landschapsbeheer Drenthe, COA en Veldwerk Nederland; tussen Pabo Meppel, Veldwerk Nederland, AZC Biddinghuizen en IVN Consulentenschap; tussen Fietzersbond en Milieufederatie; tussen Milieufederatie en diverse bedrijven; tussen Veldwerk Nederland en Ouderenwerk Assen. Zie voor de totale lijst van partners de bijlage 6.1

Volwaardige partners

Veel projecten waren gericht op maatschappelijke integratie. Nieuwe partners zijn geen "volwaardige" (lees even deskundige) partners geworden van NME-organisaties. Het zijn wel gelijkwaardige partners geworden. Inmiddels is geconstateerd dat het niet gewenst is dat andere organisaties dezelfde deskundigheid krijgen als NME-organisaties. Juist door samenwerking kan gebruik gemaakt worden van ieders specifieke (kern)-kwaliteiten.

Meerjarige convenanten

Er zijn geen meerjarige convenanten afgesloten, zoals oorspronkelijk bedoeld was. Samenwerking staat nog in de kinderschoenen en het maken van harde afspraken bij de start van een project was te hoog gegrepen. Wel is na afloop van verschillende projecten gemeld dat 1 of meer partijen zich zodanig verantwoordelijk voelt dat er een vervolg wordt gegeven of dat de resultaten worden verspreid. Voorbeelden daarvan zijn een handboek voor werken met Asielzoekers in natuur, opgepakt door het COA. Verder uitwerken van beleid rondom Roeken door de gemeente De Wolden, samen met 4 buurgemeenten. Handreikingen duurzaamheidsonderwijs worden opgenomen in het curriculum van de Pabo.

Dilemma's

Het oppakken van een project waarbij dilemma's aan de orde waren bleek toch lastig. In de praktijk is met name het project Roeken in De Wolden een goed voorbeeld van een dilemma dat aangepakt is. De aanpak is ook goed gebleken. Binnen het project was ruimte voor verschillende meningen. Samen is een voorstel gemaakt voor de aanpak van het roekenprobleem in de gemeente.

Terugkijkend maakt juist de aanwezigheid van een dilemma een project succesvol voor Leren voor duurzaamheid. In de projecten waar geen of nauwelijks sprake was van een dilemma is de aanpak en resultaat toch vaak gericht op educatie of voorlichting.

5.1.3 Onderwijs

Ambitie: iedere gemeente heeft de mogelijkheid om een scholennetwerk NME op te starten voor het basisonderwijs. Iedere basisschool in Drenthe kan in principe deelnemen aan een scholennetwerk NME. Minimaal 50% van de scholen doet dat ook daadwerkelijk. Gemeenten en provincie dragen gezamenlijk de kosten voor ondersteuning van deze netwerken. Er wordt een kwaliteitsprotocol NME in het onderwijs ontwikkeld. Innovatie wordt bereikt door een koppeling te maken met regionale ontwikkelingen (zoals gebiedsgericht beleid) en een koppeling met kennismanagement om samenwerking met lokale groepen vorm te geven.

Er is een beeld van de mogelijkheden om NME te integreren in het voortgezet onderwijs en de eerste projecten zijn uitgevoerd.

In het programma Leren voor duurzaamheid zijn veel projecten gericht geweest op onderwijs. Voor het basisonderwijs is het belangrijkste project geweest Opbouw scholennetwerken NME. Daarmee is geprobeerd om ook in de laatste 5 gemeenten in Drenthe een scholennetwerk op te zetten. In 4 van de 5 resterende gemeenten is ook een netwerk gestart. Helaas hebben in 2004 2 gemeenten besloten te stoppen met de netwerken. Op dit moment zijn dus in 9 van de 12 gemeenten netwerken. Kanttekening is dat 1 van de afgehaakte gemeenten alsnog in 2005 weer wil starten. Met de laatste gemeente waar nog geen netwerk is gestart, zijn weer besprekingen gestart, omdat de omstandigheden in positieve zin gewijzigd zijn. Ieder gemeente heeft dus de mogelijkheid gehad te starten met een netwerk. Helaas heeft niet iedere gemeente dat gedaan. Daardoor heeft niet iedere basisschool de mogelijkheid mee te doen met een netwerk. De deelname van scholen aan een netwerk, als dat wel tot de mogelijkheden behoort, is hoog. Daardoor wordt het percentage van 50% deelname van alle scholen aan een netwerk wel gehaald. De kosten voor de netwerken worden momenteel fiftyfifty verdeeld over provincie en gemeenten.

Er is niet gewerkt aan een kwaliteitsprotocol. Dit heeft er o.a. mee te maken dat op grond van het ambitiestatement vanuit landelijke groeperingen werd aangegeven dat er al een kwaliteitsprotocol voor NME-activiteiten zou zijn. Het heeft eerst lang geduurd voordat het bedoelde protocol gevonden was. Vervolgens bleek het protocol gericht te zijn op traditionele NME-producten van NME-centra. Om in Drenthe te kunnen gebruiken is nog wel een vertaalslag nodig. Helaas paste dat niet meer binnen de planning.

Het Hunze-project onderwijs (zie ook 4.4.4) is een goed voorbeeld van innovatie door koppeling met regionale ontwikkeling. Via de onderwijsnetwerken in de 3 betrokken gemeenten is ingespeeld op de ontwikkelingen in het Hunze-gebied. In de gemeente Midden-Drenthe is in 2003 een koppeling gemaakt met het Jaar van de boerderij.

In het voortgezet onderwijs is zelfs meer dan een beeld van de mogelijkheden. Via het project Scholen voor duurzaamheid, samen met Groningen en Fryslân opgezet, is een netwerk van VO-scholen opgezet en zijn 2 educatieve evenementen uitgevoerd (Duurzame bedrijvigheid en Duurzame bedrijvigheid en Energie). Afrekening en resultaatbespreking van het project Scholen voor duurzaamheid gaat via de provincie Fryslân.

Samengevat zijn we erg tevreden over de vooruitgang die geboekt is op het speerpunt onderwijs.

5.1.4 Professionalisering en kwaliteitszorg

Ambitie: NME projecten worden geëvalueerd en effecten na afloop bekendgemaakt. Er is een structurele en marktgerichte aanpak van professionalisering voor ambtenaren en NME-organisaties. Er is ervaring opgedaan met marktverkenning en effectmeting van NME-producten. Er is een kwaliteitsprotocol ontwikkeld waaraan NME-projecten moeten voldoen.

Deze ambitie is grotendeels niet gehaald. NME-projecten in het kader van Leren voor duurzaamheid worden wel geëvalueerd door middel van de eindrapportages die voor LvD-projecten zijn opgesteld. Deze resultaten worden ook op de website van LvD geplaatst en bij succesvolle projecten blijken te projectleiders bereid desgevraagd hun ervaringen te delen. Dit heeft echter niet geleid tot een structurele aandacht voor evaluatie van NME-producten. Gezien de belemmerende factoren zoals genoemd in paragraaf 5.1.1 bleek er geen behoefte aan professionalisering van ambtenaren. NME-organisaties hebben hard gewerkt om zichzelf werkende weg te professionaliseren. Het blijkt dat dat in de praktijk tot vorderingen heeft geleid. Inspelen op marktvraag, werven van externe middelen en productgericht werken (reële planning, begroting, marktconforme tarieven) is duidelijk verbeterd. Effectmeting van NME-producten is geen specifieke aandacht voor geweest. De reden is dat er geen projecten zijn aangevraagd, specifiek gericht op dit onderdeel en dat dit ook niet gevraagd werd in de subsidiecriteria voor alle projecten. Een kwaliteitsprotocol ontwikkelen stond wel gepland, maar door de onduidelijkheid zoals genoemd bij 5.1.3 is ook hier geen aandacht meer aan besteed.

5.1.5 Kennismanagement en ondersteuningsstructuur

Ambitie: Er wordt optimaal gebruik gemaakt van kennis die bij andere organisaties al beschikbaar is. Er wordt nieuwe kennis vanuit landelijke organisaties en structuren doorgegeven naar Drenthe en andersom. Binnen het platform wordt de vraag naar kennis vastgesteld en aanwezigheid van kennis wordt geïnventariseerd. Er is een regiegroep die nieuwe kennis vergaart, ontwikkelt en evalueert en herkenbaar is voor partners en doelgroepen in Drenthe. Iedereen die iets op NME-gebied doet maakt deel uit van minimaal een van de netwerken. De verschillende netwerken hebben heldere onderlinge relaties.

Zoals al opgemerkt in 5.1.1 is het Platform een stille dood gestorven. Vanuit de regiegroep van het Platform is dus ook niet meer gewerkt aan kennisontwikkeling, evaluatie enz. Er is een project Drenthe Wijzer opgestart dat als doel had kennis te laten stromen. Vanuit het project zijn alle gemeenten twee keer bezocht. Zoals al opgemerkt in 5.1.1 bleken de gemeenten geen prioriteit te geven aan leren voor duurzaamheid. Deelname aan een netwerk stond dus ook niet op hun verlanglijst. De projecten die in Drenthe zijn opgestart blijken in de praktijk weinig overlap te hebben. Bovendien gaat het in totaal slechts om 17 projecten. Projectleiders hadden weinig behoefte aan onderling overleg. Als dat er wel was nam men liever rechtstreeks contact op dan via een netwerk. Enerzijds blijkt de provincie te klein voor echte netwerken en anderzijds is de provincie klein genoeg om informeel contact op te nemen. Kennis vanuit landelijke netwerken is wel doorgegeven, maar niet systematisch.

5.2 Thematische aanpak

Om de projecten verder te stroomlijnen, is in Drenthe gekozen voor een thematische aanpak. De speerpunten uit het landelijk programma worden in projecten gebundeld in thematische onderwerpen (in de terminologie van Leren voor duurzame ontwikkeling zou dat "mainstream" heten).

5.2.1 Water

Het thema water is een prioritair thema bij de meeste overheden in Drenthe. Waterbesparing, verdrogingsbestrijding, Ruimte voor Water en kwaliteit van water komen op diverse terreinen terug. Het gezamenlijk doel is dat zoet water in de wereld een belangrijk, maar schaars goed is, waar we zuinig mee om moeten gaan. Uiteindelijk is in het programma Leren voor Duurzaamheid slechts 1 project met dit thema uitgevoerd. Het gaat om het project Water in Krakeel. Hierbij is aansluiting gezocht bij een grootschalige herstructurering van een woonwijk in Hoogeveen. Afkoppeling van regenwater was een van de onderdelen. Het waterschap Reest en Wieden heeft dit gegeven opgepakt om samen met (toekomstige) bewoners na te gaan wat dit betekent voor het gebruik van de woonomgeving. Daarnaast is gelijktijdig aandacht gevraagd voor waterbesparing.

5.2.2 Omgevingskwaliteit

Het thema Omgevingskwaliteit komt voort uit de visie dat Drenthe veel natuur(historie) bezit. Het gezamenlijk doel is behoud, verbetering en optimale benutting van de natuur en het landschap (duurzame ont-

wikkeling). Recreatie, gebiedsgericht beleid, leefbaarheid en de relatie cultuurhistorie en natuur vormen de onderdelen van dit thema. In het programma Leren voor duurzaamheid zijn 4 projecten uitgevoerd die aansluiten bij dit thema. Het gaat hier om inbreng van IVN-vrijwilligers in beleid en realisering van de EHS, inbreng van ouderen in gemeentelijk/provinciaal beleid als het gaat om landschap, natuur en ruimtelijke ordening. Participatie van burgers in gemeentelijke beleid met betrekking tot een omstreden onderwerp, nl. in dit geval Roeken. En tot slot integratie van asielzoekers in Nederland en bewustwording van ons natuurbeleid versus natuurbeleving in het thuisland.

5.2.3 Consumentengedrag

Het thema Consumentengedrag heeft tot doel duurzaam handelen op de lange termijn te bevorderen. 7 projecten in het programma hebben hieraan bijgedragen. 3 projecten richten zich op zwerfafval (overigens met vernieuwde aanpak en soms verrassende oplossingen). De overige projecten stimuleren fietsgebruik, biologische landbouw en zonne-energie

5.3 Lessen voor nieuwe ambities

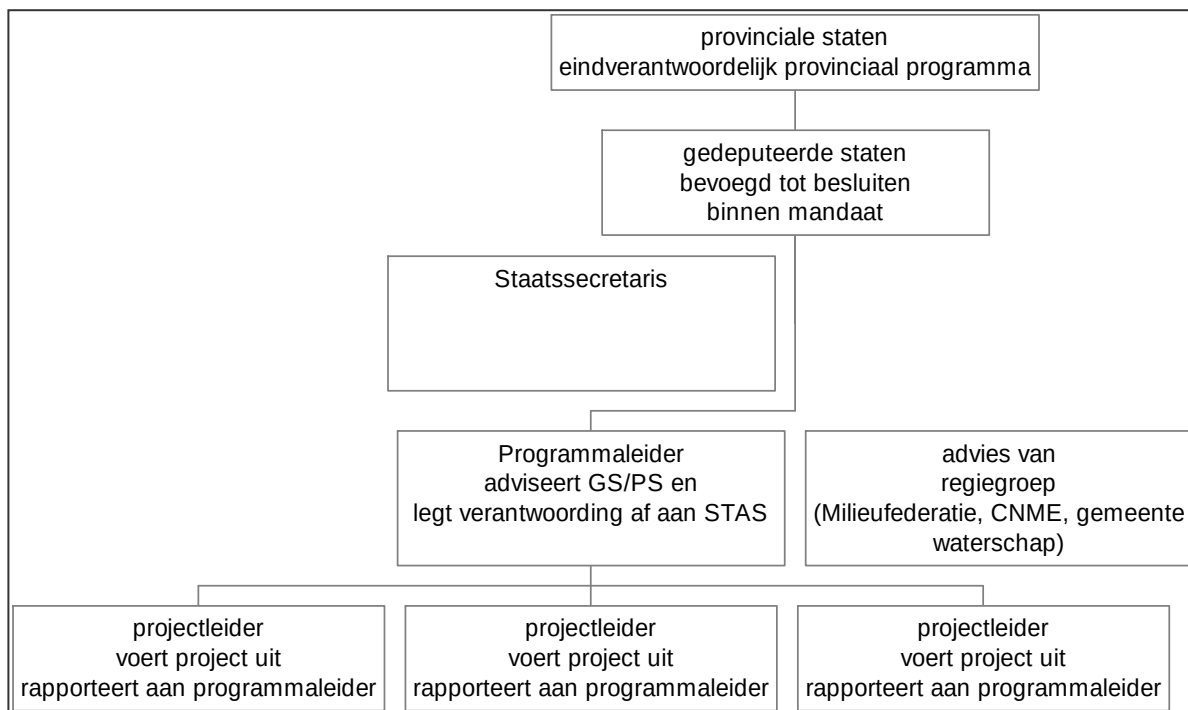
Gezien de lessen van 2000 tot 2003 zijn er een aantal zaken waar voor 2004-2007 rekening mee gehouden moet worden. Het kost te veel energie om iedereen mee te krijgen. Gekozen zal worden voor die partijen die het meest kansrijk zijn om een stap voorwaarts te maken en die dat ook op de werkvloer en bestuurlijk willen. Drenthe blijkt als provincie relatief erg klein. De buurprovincies Groningen en Fryslân vertonen op een aantal punten zeker overeenkomsten. We zullen deze benutten door de PAS'sen gezamenlijk op te stellen. Dit biedt ook voordeel voor de (grotere) bedrijven en waterschappen in de regio. Deze werken vaak al over de provinciegrenzen heen. Ook het IVN Consulentschap is gefuseerd tot Noordelijk consulentschap. In het Samenwerkingsverband Noord-Nederland werken de provincies al langer samen aan de grotere projecten. Aansluiten bij de mainstream betekent ook aansluiten bij projecten in dit verband zoals de regiovisie Groningen-Assen, Zuidwest-Drenthe-Zuidoost-Fryslân, de Veenkoloniën enz. Tot slot is het project Scholen voor duurzaamheid dat we nu al gezamenlijk hebben een goed voorbeeld van effectieve samenwerking.

Vooraf moeten duidelijker en meer partijen gevraagd worden naar hun ambities. Niet alleen ambtelijk, maar ook op bestuurlijk/directieniveau.

We hebben in dit programma alleen gewerkt met een subsidieregeling. Dat biedt te weinig sturingsmogelijkheden. We zullen in het vervolgprogramma meer, of wellicht alleen, werken met opdrachtverstrekking. Vooraf zullen helderder keuzes gemaakt moeten worden.

In het provinciaal omgevingsplan Drenthe II zijn een groot aantal "duurzame" ambities opgesteld. Leren voor duurzame ontwikkeling kan daaraan bijdragen. Bijvoorbeeld door aan te sluiten bij de voorgenomen pilots in dorpsontwikkeling Midden-Drenthe, herstructurering in Emmen en veranderende sociaal-culturele aspecten in de Veenkoloniën.

5.4 Organisatievorm



Het organisatieschema in Drenthe is beperkt gehouden. Gezien de omvang van het totale programma is hiervoor gekozen. In principe is meer bestuurlijke terugkoppeling van gemeenten en waterschappen gewenst, maar daarvoor is het draagvlak bij die partijen nog te smal. Dat houdt in dat LvD op dit moment vooral gezien wordt als een verantwoordelijkheid van de provincie.

Op grond van een subsidieregeling kunnen partijen projectvoorstellen indienen bij GS. Deze worden beoordeeld door de programmaleider. De programmaleider treedt in contact met projectaanvragers om eventuele onduidelijkheden te verhelderen of aanvulling te vragen. Vervolgens werden de projecten aanvankelijk in de regiegroep besproken. Na 2 jaar gaven de leden van de regiegroep echter aan dat ze zich niet onafhankelijk genoeg voelden. Ze meenden dat ze over eigen projecten of over dat van directe collega's advies moesten uitbrengen. Daarom werd de verantwoordelijkheid van de adviezen overgelaten aan de programmaleider. Deze adviezen worden door de programmaleider verwerkt in een advies aan GS. GS nemen een besluit voor projecten tot €23.000 en leggen grotere projecten voor aan de statencommissie, welke namens PS een besluit kan nemen.

Reflectie op de organisatievorm

De regiegroep heeft niet echt bijgedragen aan een betere kwaliteit van de projecten of adviezen. In het huidige programma was toch te veel sprake van een reguliere, provinciale subsidieregeling. De adviezen daarvoor worden altijd ambtelijk voorbereid, dus dat ging nu ook het meest effectief. De organisatievorm had misschien beter bij kunnen dragen aan bestuurlijk draagvlak als die anders was ingericht. Nu heeft Leren voor duurzaamheid nagenoeg geen bestuurlijke aandacht gehad bij anderen dan de provincie. In 2000 is echter bewust gekozen voor geen bestuurlijke advies- of klankbordgroep. Dat had met name te maken met de gemeentelijke herindeling (1998) en in 2000 de waterschapsherindeling. De waterschappen en gemeenten waren behoorlijk op zoek naar hun rol en identiteit in het hele samenspel van overheden. Leren voor duurzaamheid had bestuurlijk geen prioriteit en men legde de verantwoordelijkheid ook bij de provincie ("jullie hebben een afspraak met het Rijk") zonder dat men zich realiseerde dat via VNG en UvW gemeenten en waterschappen wel degelijk mede verantwoordelijk waren.

Ik zou graag de medeverantwoordelijkheid van gemeenten en waterschappen willen verbeteren, maar ik betwijfel of dat gaat lukken. Ik wil in ieder geval goed nadenken over een vorm om dat te bereiken. Of dat via het organisatiemodel moet weet ik niet.

5.5 Aansturing

De aansturing in het huidige programma is minimaal geweest. Door middel van het PAS zijn kaders bepaald, waarbinnen nog veel mogelijk was. In de praktijk bleken er relatief weinig subsidie-aanvragen bin-

nen te komen, zodat kiezen moeilijk was. De criteria bleken toch tamelijk breed te interpreteren, zodat we weinig echte afwijzingsgronden hadden voor projecten die we niet echt vonden passen. Dit was dus niet de meest effectieve sturing. Voor de toekomst moeten we een goede balans zoeken tussen strakke sturing vanuit de overheid en de mogelijkheid om gebruik te maken van inbreng van partners in het veld.

6 Bijlagen

6.1 Projecten overzicht per speerpunt

Projectnaam (uitvoerder) inhoud	Speerpunten	mondiaal in ruimte	mondiaal in tijd	betrokken partners (aantal) ³	de drie P's	Middel, instrument, methode
Scholennetwerken in het basisonderwijs (IVN Consulentenschap NME) <i>een netwerkstructuur voor NME in het onderwijs</i>	inbedding in onderwijs * * * *			scholen basisonderwijs, gemeente, CNME (3)	Nadruk op ecologie (projecten vogels en boerderijen)	netwerken, jaarlijks terugkerend project (2 ^e lijns ondersteuning)
Duurzame Pabo (Hogeschool Drenthe, locatie Meppel) <i>een nieuwe onderwijsvorm om de schoolomgeving te zien als leeromgeving voor duurzame ontwikkeling</i>	inbedding in onderwijs * * * * maatschappelijke integratie * *			Pabo, CNME en Veldwerk Nederland, AZC's (4)	Ecologie meer nadruk dan andere aspecten. Wel ontwikkeling richting duurzaamheid	duurzame afstudeerrichting ontwikkelen (nieuwe onderwijsmethoden). Zie www.ontwerpatelier.nl
Samen met asielzoekers werken aan natuur (Veldwerk Nederland) <i>Asielzoekers leren in een Nederlandstalige cursus hoe wij omgaan met natuur. Samen met Landschapsbeheer wordt ook echt aan onderhoud van natuur gewerkt en de verschillen met natuurbeleving in het thuisland komen aan de orde.</i>	maatschappelijke integratie * * *	4 AZC-bewoners en Pabo studenten wisselen natuur(beheer) beelden uit	2 Door het project wordt afstand tussen AZC en autochtonen wellicht iets kleiner en dat komt sociale rust en acceptatie asielzoekers in maatschappij ten goede	Veldwerk Nederland, AZC Westerbork, COA, Landschapsbeheer Pabo Meppel (4)	Ecologie en Sociaal-maatschappelijk aspect	discussies beheeractiviteiten
Drenthe Wijzer (IVN Consulentenschap NME) <i>kennisuitwisseling bevorderen</i>	kennismanagement * * *					netwerken, website en adreswijzer
Kadercursus ecologische verbindingszones (IVN District Drenthe) <i>invloed van groene organisaties op realisatie EHS</i>	Bestuurlijke verankering * Professionalisering *		behoud van ecologische diversiteit	IVN-afdelingen, Veldwerk Nederland (2)	ecologie	cursus (anders leren omgaan met EHS betrokkenen)
Roeken lust of last (gemeente De Wolden) <i>Roekenkolonies verstoren gedogen of handhaven. Waar zijn roeken welkom en hoe kan dat vorm krijgen in beleid?</i>	maatschappelijke integratie * * * bestuurlijke verankering *			gemeente, NLTO, dorpsbelangen, Wildbeheer, natuurvereniging, CNME (6)	ecologie, sociaal-maatschappelijk	discussies, persberichten, theater, foto (leren omgaan met sociale dilemma's)

³ aantal verschillende organisatie dat heeft deelgenomen (als er 2 gemeenten meededen, zijn die afzonderlijk geteld, maar als gemeenten in 1 keer genoemd. Organisaties die slechts in de marge participeerden zijn wel genoemd, maar niet bij aantal meegerekend.

Projectnaam (uitvoerder) <i>inhoud</i>	Speerpunten	mondiaal in ruimte	mondiaal in tijd	betrokken partners (aantal) ³	de drie P's	Middel, instrument, methode
Zonne PV , licht op duurzame energie (Milieufederatie Drenthe) <i>Gebruik van zonne-energie</i>	maatschappelijke integratie **	1)	1) duurzame energiebron promoten	DNN-groep, Keromat, Heluto, Invent, Accountants-kantoor, camping, kaasmakerij, Woningstichting, Woningcorporatie, BION, boerderij Hoogeveld, Nuon, gemeenten Mepel, Assen, Tynaarlo en Emmen en Milieufederatie (13)	ecologie, economie	Inrichting voorbeeldlocaties, voorlichting, website www.zonnestroom.nl , presentatiemap, netwerken
Scholen voor duurzaamheid (IVN Consulentenschap Groningen) <i>een netwerk structuur voor duurzaamheidonderwerpen in het voortgezet onderwijs</i>	inbedding in onderwijs **** professionalisering *** kennismanagement **			3 provincies, scholen VO, Veldwerk Nederland, CNME COS (7)		netwerken, DOOR!
Netwerk educatieve boerderijen (Stichting BION i.s.m. Veldwerk Nederland) <i>biologische landbouw</i>	inbedding in onderwijs * maatschappelijke integratie ** kennismanagement * professionalisering *	2 relatie wereldhandel en streekproducten	1 biologische landbouw put grond minder uit	Stichting BION (landbouw), Veldwerk Nederland, Agro Eco, agrariers (3)	ecologie en economie	Cursus + handleiding boeren en lesmateriaal BO/VO
Groningen-Assen fietsend duurzaam mobiel (Fietzersbond i.s.m. Milieufederatie Drenthe) <i>stimuleren van fietsgebruik</i>	Bestuurlijke verankering *, maatschappelijke integratie ** Kennismanagement *	1	1	Fietzersbond, gemeenten, provincie, vrijwilligers (6)	ecologie, sociaal-maatschappelijk	folders, voorlichting, discussie, beleidsbeïnvloeding

Projectnaam (uitvoerder) <i>inhoud</i>	Speerpunten	mondiaal in ruimte	mondiaal in tijd	betrokken partners (aantal) ³	de drie P's	Middel, instrument, methode
Zwerfval uit de school geklapt (Nederland Schoon) <i>zwerfafval en jongeren</i>	inbedding in onderwijs * maatschappelijke integratie ** bestuurlijke verankering *		1	Nederland Schoon, gemeenten, scholen VO, provincie (6)	ecologie	toolkit, in het project ontwikkeld samen met jongeren
inwerkprogramma LvD nieuwe raadsleden (IVN Consulentenschap Drenthe i.s.m. Milieufederatie) <i>bestuurlijke aandacht voor DO, in de praktijk beperkt tot zwerfafval en duurzame energie</i>	Bestuurlijke verankering **			CNME, Instituut voor Publiek en Politiek, VDG, COS, Milieufederatie, provincie (6)		conferenties brochure
Hunzeproject onderwijs (Het Drents Landschap i.s.m. IVN Consulentenschap Drenthe) <i>nieuwe functies van een gebied in ontwikkeling</i>	Inbedding in onderwijs *** Bestuurlijke verankering * Maatschappelijke integratie **			Het Drents Landschap, 3 gemeenten, gebiedscommissie, CNME, waterschap (5)	Ecologie, sociaal-economisch	Lesmateriaal en cursus docenten. tentoonstelling en presentatie voor de bewoners
Plussen in de woonomgeving (Veldwerk Nederland) <i>invloed van ouderen op landschap, natuur en ruimtelijk beleid</i>	Maatschappelijke integratie ***			Veldwerk Nederland en Ouderenwerk Assen (2)	Ecologie en sociaal-maatschappelijk	Cursus voor ouderen
Water in Krakeel (Waterschap Reest en Wieden) <i>duurzaam en spaarzaam gebruik van (oppervlakte) water</i>	Maatschappelijke integratie *** Bestuurlijke verankering ** Professionalisering *		Minder watergebruik en hogere kwaliteit water	Waterschap, gemeente (wijk en buurtbeheer), Woningcorporatie (3)	Ecologie, sociale binding	Watermarkt en uitwerken ideeën van bewoners
De Wenswijk (Echte Welvaart) <i>zwerfafval in het basisonderwijs</i>	Inbedding in onderwijs * Maatschappelijke integratie *			Basisscholen, gemeente, Echte welvaart, Ola, KNHM, SNS, SME en GAP (5)	Ecologie	Lesmateriaal BO

Projectnaam (uitvoerder) <i>inhoud</i>	Speerpunten	mondiaal in ruimte	mondiaal in tijd	betrokken partners (aantal) ³	de drie P's	Middel, instrument, methode
Future Awards (Code Name Future) <i>plannen stimuleren van jongeren voor hun leefomgeving</i>	Inbedding in onderwijs **			Nationale jeugdraad, Code Name Future, scholen VO (2)	Ecologie, sociaal-maatschappelijk	Actieplannen ontwikkelen door jongeren voor verbetering leefomgeving (prijsvraag)

Definities en legenda:

De “*” geven de mate van invulling van een speerpunt aan.

*- enigszins bijdrage aan speerpunt

** - redelijke bijdrage aan speerpunt

*** - grote bijdrage aan speerpunt

**** - zeer grote bijdrage aan speerpunt

Mondiale aspecten in ruimte: wijze waarop project geplaatst wordt in mondiaal perspectief. Onderscheiden niveaus: 1) CO₂ (milieueffect), 2) wereldhandel (eerlijke handel), 3) stedenbanden of internationale contacten (uitwisseling), 4) betrokkenheid allochtone groepen in Nederland, 5) financiële steun aan ontwikkelingslanden, 6) interculturele bijdrage aan oplossing wereldproblemen

Mondiale aspecten in tijd: wijze waarop project omgaat met gevolgen van ons handelen voor andere generaties: 1) milieu, 2) sociale cohesie 3) economische ontwikkeling

Ambities		Onderwijs		Beleidsver- ankering			Maatschappelijke integratie			Professionalisering				Kennismanagement				Mondiale aspecten		Duurzaam- heid- dimensies
Project	startjaar	basisonderwijs	voortgezet onderwijs	gemeenten	waterschappen	provincie	2 projecten in convenan- ten met nieuwe partners	nieuwe en traditionele partners samen	dilemma's in projecten	projecten evalueren	professionaliseringstra- ject voor (beroeps)	marktverkenning voor NME-producten	kwaliteitsprotocol	uitwisseling landelijk- provinciaal	vraag en aanbod inven- tariseren	regiegroep houdt zich bezig met kennisman.	netwerken	in tijd	in ruimte	planet. people en profit
Drenthe Wij- zer	2001			+	+	+								+	++		++ + ⁴			
Onderwijs- net-werken BO	2001	++ +		++						++	++ +	+	+	+	+		++ +	+	+	
Asielzoekers	2001						++ +	++	+	+		+		+	+			++	++	+
Duurzame Pabo	2001	++						+		+	++ +			+	+		++	++	+	
scholen voor duurzaamheid	2001/ 2002		++ +			++	++	++	++	+	++	+		++	+		++ +	++ +	+	
Roeken	2001	+		++		+		++ +	++ +	++		+		+	+	+	+			++
Zon-PV	2001			++		+	+	++		+	+	+		+	++			++		
Educatieve boerderijen	2001	++ +	++ +					++ +	+		+	+		+			+	+	+	
Kadercursus EVZ	2001			++	+	+					++						+			

⁴ het project is er niet in geslaagd goede netwerken op te zetten. Mede daardoor is het resultaat van het project niet naar verwachting

Ambities		Onderwijs		Beleidsver- ankering			Maatschappelijke integratie			Professionalisering				Kennismanagement				Mondiale aspecten		Duurzaam- heid- dimensies
Project	startjaar	basisonderwijs	voortgezet onderwijs	gemeenten	waterschappen	provincie	2 projecten in convenan- ten met nieuwe partners	nieuwe en traditionele partners samen	dilemma's in projecten	projecten evalueren	professionaliseringstra- ject voor (beroeps)	marktverkenning voor NME-producten	kwaliteitsprotocol	uitwisseling landelijk- provinciaal	vraag en aanbod inven- tariseren	regiegroep houdt zich bezig met kennisman.	netwerken	in tijd	in ruimte	planet. people en profit
Inwerk- programma bestuurders	2002			+ + +		+		+	+	+	+	+		+	+ +	+	+ +			
Fietsproject Groningen Assen	2002			+ +		+			+	+				+	+		+	+		+ +
Zwerfafval project	2002		+ + +	+ + +		+			+	+ +	+	+ + +	+	+	+ +	+	+ +	+		
Hunzeproject Onderwijs	2002	+ + +		+ +	+	+	+ +	+ +	+ +	+	+ + +	+		+ +	+		+ + +	+ + +	+	+ + +
Krakeel Wa- ter	2002			+	+ +		+ +	+ + +	+	+		+		+			+	+		
Plussen voor de woon- omgeving	2002						+ +	+ +		+	+ +	+		+	+		+ +	+ +		
De wenswijk	2003	+ + +		+			+	+						+	+			+		
Future Awards	2003		+ + +						+					+ +				+		

Legenda:

zie voor verklaring aantal + 'sen de toelichting

	waarde	weinig tot niets	+ een beetje	+ + redelijk	+ + + veel
Onderwijs	basisonderwijs	geen specifiek materiaal BO	folder of lesbrief	lespakket max 50% van totale projectkosten	meer dan 50% van project is gericht op BO
	voortgezet onderwijs	geen specifiek materiaal VO	folder of lesbrief	lespakket max 50% van totale projectkosten	meer dan 50% van project is gericht op VO
Beleidsver- ankering	gemeenten	niet gericht op gemeenten	project voor 1 gemeente of zonder specifieke link met beleid	project voor meerdere gemeenten of nadrukkelijke koppeling met beleid	project voor 2 of meer gemeente en gericht op aanpassing van beleid of werkwijzen van gemeenten
	waterschappen	niet gericht op waterschappen	project voor 1 waterschap of zonder specifieke link met beleid	project voor meerdere waterschappen of nadrukkelijke koppeling met beleid	project voor 2 of meer waterschappen en gericht op aanpassing van beleid of werkwijzen van waterschappen
	provincie	niet gericht op provincie	betrokkenheid provincie bij project, maar geen specifieke accenten op beleid of werkprocessen	project voor minder dan 50% gericht op wijziging provinciaal beleid of werkprocessen	project voor meer dan 50% gericht op wijziging provinciaal beleid of werkprocessen
Maatschappelijke integratie	2 projecten in convenanten met nieuwe partners	geen convenanten	afspraken voor de duur van het project en voor zorg voor continuïteit van projectresultaten	duidelijke afspraken met partners over verantwoordelijkheid voor verder inbedden van projectresultaten	meerjarige afspraken met nieuwe partners over continuïteit project en/of initiëren van nieuwe projecten
	nieuwe en traditionele partners samen ⁵	geen nieuwe partners als mede-initiatiefnemer of doelgroep	nieuwe "partners" voornamelijk als doelgroep van het project	nieuwe partners op initiatief van traditionele doen mee in project of project is initiatief van nieuwe partners, zonder betrokkenheid van traditionele partners	nieuwe partners hebben initiatief tot samenwerking met trad. genomen of hebben belangrijke rol in ontwikkeling project
	dilemma's in projecten	project heeft een "veilige" inhoud. Alle betrokken partijen en doelgroepen streven hetzelfde doel na (bv. vergroten kennis van natuur)	In het project zijn betrokkenen het eens over het te bereiken doel, maar over de aanpak en het proces bestaan verschillen van mening	Over het uiteindelijk maatschappelijk effect bestaat overeenstemming, over aanpak en projectdoelen is verschil van mening binnen de doelgroep, initiatiefnemers zijn het eens	Het te bereiken maatschappelijk effect staat vast (bv. als gevolg van wetgeving of afspraken op "hoog" niveau. Over de aanpak, het proces en de uitkomst op lokaal niveau is geen consensus vooraf.

⁵ traditionele partners zijn CNME (incl. lokale IVN-groepen), MFD (incl. lokale milieu/duurzaamheidsgroepen), COS (incl. LA 21 en OS-groepen), organisaties die tot doel hebben de behartiging van een natuur of milieubelang met voorlichting/educatie als belangrijk instrument (zoals bv de fietsersbond, werkgroep avifauna enz) en gemeenten. Scholen zijn als doelgroep voor projecten niet nieuw, als mede-initiatiefnemer kunnen ze wel als nieuwe partner gezien worden. Alle anderen zijn te beschouwen als nieuwe partners

	waarde	weinig tot niets	+ een beetje	+ + redelijk	+ + + veel
Professionalisering	projecten evalueren	los van verplichte evaluatie i.h.k.v. de subsidie, geen evaluatie	evaluatie beperkt zich tot een "meningspeiling" bij doelgroep en projectgroep over kwaliteit van producten en resultaat	projecten worden achteraf getoetst of gepeild op vooraf gedefinieerde kenmerken en kwaliteitseisen	Het project wordt volgens een uitgebreid evaluatieplan (dat bij de start van het project is opgesteld) geëvalueerd
	professionaliserings-traject voor (beroeps) krachten	project besteedt geen aandacht aan aardigheden van betrokkenen	project voorziet in beperkte scholing of instructie van betrokkenen, voorzover dit voor het project strikt noodzakelijk is	project voorziet in een analyse van vaardigheden van betrokkenen en voorziet in aanvulling ervan. Deze vaardigheden zijn in de eerste plaats gericht op goed functioneren in het project(resultaat)	project voorziet in analyse van vaardigheden van betrokkenen en aanvulling waar dat nodig is. Het betreft vaardigheden die ook buiten het project van nut zijn voor betrokkenen (algemene vaardigheden)
	marktverkenning voor NME-producten	geen marktverkenning	beknopt onderzoek of navraag bij "sleutelfiguren" of er behoefte is aan project of product	marktonderzoek bij sleutelfiguren en beperkte steekproef van doelgroep (max 20 personen)	uitgebreid marktonderzoek met representatieve steekproef
	kwaliteitsprotocol	geen vooraf geformuleerde kwaliteitseisen op schrift gesteld voor het project of verwezen naar een algemeen protocol	beperkte set van algemene kwaliteitseisen m.b.t. het proces en product zijn vooraf op schrift gesteld	vooraf zijn uitgebreide meetbare eisen aan proces en product op schrift gesteld t.b.v. project	er wordt een kwaliteitsprotocol opgesteld die ook voor andere soortgelijke projecten bruikbaar is. Het protocol wordt in het project gebruikt en vervolgens zelf geëvalueerd
Kennismanagement	uitwisseling landelijk-provinciaal	behalve publicatie via projectenlijsten LvD en standaard websites, geen aandacht voor uitwisseling	Naast de voor LvD gebruikelijke kanalen, zijn een aantal acties opgenomen om bekendheid aan het project te geven buiten het directe bereik van het project (andere gemeente, andere provincies enz)	Het project heeft een beperkt communicatieplan waarin aangeven hoe het proces en resultaten gecommuniceerd worden	Meer dan 20% van de projectkosten worden besteed aan het kenbaar maken van projectresultaten
	vraag en aanbod inventariseren	geen aandacht aan besteed	beperkt onderzoek van aanbod elders via gebruikelijke kanalen en onderzoek naar de vraag bij sleutelfiguren	M.b.t. het onderwerp van het project grondig vooronderzoek naar bestaand aanbod en vergelijkbare projecten en steekproef naar de vraag naar een dergelijk project	inventarisatie van vraag en aanbod op een bepaald terrein beslaat meer dan 25% van het project en bepaalt mede het vervolgtraject van het project
	regiegroep houdt zich bezig met kennismanagement	geen relatie met project en regiegroep m.b.t. kennismanagement	regiegroep wordt periodiek op de hoogte gebracht van projectresultaten en procesgang	regiegroep wordt ingeschakeld om procesgang te beïnvloeden en verder te brengen	in het project wordt i.s.m. de regiegroep een vernieuwde aanpak getest en verder ontwikkeld
	netwerken	er wordt geen gebruik gemaakt van netwerken	rondom het project wordt een netwerk ingezet	bestaande netwerken worden samengebracht of nieuwe worden – opgezet, waarbij de netwerken ook buiten het project nuttig zijn	Goede en voldoende netwerken bepalen het succes van het project.
Mondiale aspecten	in tijd	Het project besteedt geen expliciete aandacht aan de gevolgen van ons handelen op dat van andere generaties	Het project besteedt aandacht aan het effect van ons handelen op het milieu van andere generaties	Het project besteedt aandacht aan economische of sociale gevolgen van ons handelen voor volgende generaties	Het project besteedt aandacht aan milieu, sociale en economische gevolgen van ons handelen voor volgende generaties

	waarde	weinig tot niets	+ een beetje	+ + redelijk	+ + + veel
	in ruimte	Het project gaat niet in op gevolgen van ons handelen op dat van mensen in andere delen of beperkt zich tot wereldwijde milieugevolgen CO2 of watervervuiling o.i.d.	Het project betreft andere delen van de wereld bij ons handelen door de gevolgen van ons handelen op de wereldhandel te betrekken of door contacten met partnergemeenten via stedenbanden, zonder interactie met stedenbanden, of door financiële steun aan minder bedeelde gebieden in de wereld	Via stedenbanden en/of allochtonen groeperingen worden gevolgen van ons handelen voor andere delen van de wereld uitgewisseld. Visies van verschillende groepen worden gelijkwaardig in het project betrokken.	Door interculturele bijdragen wordt een bijdrage geleverd aan de mogelijke oplossing van wereldproblemen. Er worden handelingsperspectieven voor zowel lokale actoren als voor actoren in andere delen van de wereld geboden.
De 3 P's, Planet, People en Profit	evenwichtige afweging van verschillende dimensies van duurzaamheid	Een afweging van consequentie voor een bepaalde dimensie wordt niet gemaakt en het uiteindelijk resultaat is hoofdzakelijk goed voor 1 bepaalde dimensie	Een expliciete afweging van dimensies wordt niet gemaakt, maar door de samenstelling van doel(project)groep is een vertegenwoordiging van verschillende belangen wel gegarandeerd	Binnen het project worden ten minste 2 belangen nadrukkelijk tegen elkaar afgewogen. De gebruikte argumenten zijn ook voor alle betrokkenen helder	Alle 3 dimensies van duurzaamheid worden in het project zorgvuldig en transparant tegen elkaar afgewogen. Betrokkenen weten welke argumenten bepalend zijn voor de uiteindelijke keuze.

6.2 *Betrokken partners*

Accountantskantoor Nijsingh en Nieborg
Agro Eco
Boerderij Het Hoogveld
Brede Overleggroep Kleine Dorpen
camping De Berenkuil
Centraal Orgaan opvang Asielzoekers (en verschillende AZC's)
Code Name Future
COS Groningen
DNN-groep Emmen
Drentse gemeenten (verenigd in VDG)
Fietzersbond
GreenWish
Heluto installatietechniek
Het Drents Landschap
Hogeschool Drenthe, locatie Meppel (Pabo)
Instituut voor Publiek en Politiek
Invent
IVN Consulentschap Drenthe
IVN District Drenthe (en locale IVN afdelingen)
Kaasmakerij Karwij
Keromat dak- en bouwproducten
Landschapsbeheer Drenthe
Milieufederatie Drenthe
Nationale Jeugdraad
Natuurmonumenten
Natuurvereniging Zuidwolde
NLTO De Wolden
Nuon
Plaatselijk belang Echten
Provincies Drenthe, Groningen en Fryslân
Recreatieschap Drenthe
SME Milieuadviseurs
Stichting BION
Stichting Echte Welvaart
Stichting Nederland Schoon
Stichting Ouderenwerk Assen
Stichting Veldwerk Nederland, locatie Orvelte
Vereniging van grondeigenaren
waterschap Reest en Wieden
Wildbeheereenheid Echten-Morgenland
Woningcorporatie Woonconcept
Woningstichting Actium
Young Works

6.3 *Projectbeschrijvingen*

PB BRIEF LNV FINANCIËLE EINDRAPPORTAGE.DOC

Product-/stafgroep:

Registreren ja

Productgroep Landelijk Gebied

Taakgroep: NME

Kenmerk

Opsteller: mevrouw C. Scholten-van der
Schoor

Mandaat

Paraaf hoofd productgroep

Datum

Paraaf directeur

Datum

Paraaf

Uiterste verzenddatum + reden

25 juni 2004

accountantsverklaring moet voor 1 juli bij
LNV binnen zijn

Afschrift aan

Ingekomen DIV/CTB

C. Scholten (LG) G. van Geffen (FC)

Aanwijzingen voor verzending

1 exemplaar van de

accountantsverklaring en het overzicht

meezenden en het andere exemplaar

archiveren

Verzonden DIV/CTB

Aan:
 de minister van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit
 de heer Veerman
 t.a.v. de heer R. van Raaij
 Postbus 20401
 2500 EK DEN HAAG



Assen,
 Ons kenmerk
 Behandeld door mevrouw C. Scholten-van der Scheer (0592) 36 57 26
 Uw kenmerk DN 2000/3031
 Onderwerp: Financiële eindrapportage Leren voor Duurzaamheid Drenthe

Relatienummer: 14 51 01
 verplichtingennummer: 3010560

Geachte minister Veerman,

Hierbij sturen wij u de financiële eindrapportage van Leren voor Duurzaamheid in Drenthe. De inhoudelijke eindrapportage is op 7 april 2004 verzonden naar Spanjersberg en Pe. Wij gaan ervan uit dat u de inhoudelijke rapportage van de stuurgroep hebt ontvangen.

De maximaal toegezegde subsidie bedroeg € 453.780, 22 (fl 1.000.000,-). Zoals u uit bijgevoegde stukken kunt opmaken is € 528.221,14 besteed aan de uitvoering van 17 projecten en de organisatie van het programma.

De provincie Drenthe heeft zelf € 85.764,63 bijgedragen aan de projecten en daarnaast circa € 80.000,- aan directe personeelskosten (exclusief overhead). De financiële bijdrage van de provincie is 16,2% van het totaal beschikbare budget. Deze bijdrage is 18,9 % van het rijksbudget.

In Drenthe hebben de gemeenten € 79.956,19 bijgedragen aan projecten en waterschappen € 8.400,-. Tot slot hebben derden € 390.792,40 bijgedragen aan projecten.

Samengevat hebben decentrale overheden in Drenthe dus € 174.120,33 bijgedragen aan Leren voor duurzaamheid. Hiermee voldoen wij ruimschoots aan de eis van een eigen bijdrage van € 130.688,70 (4,8% van € 2.722.681, 30) door decentrale overheden. De totale decentrale cofinanciering (inclusief bijdrage van derden) ten opzichte van de rijksbijdrage komt op 55%.

Aan programmakosten is € 25.547,18 besteed. Dit is 4,6% van het programmabudget.

De rente-inkomsten en kosten t.b.v. het programma Leren voor Duurzaamheid zijn niet berekend. Aangezien de voorschotten steeds in de tweede helft van het jaar zijn ontvangen en voorschotten van projecten gedurende het gehele jaar betaald, is de verwachting dat rente-opbrengsten en rentekosten tegen elkaar opwegen. Onze ervaring met berekeningen van rentebaten en –lasten in het verleden t.b.v. bijvoorbeeld het Nationaal beek- en esdorpenlandschap Drentsche Aa, heeft geleerd dat dit om slechts tientallen euro's gaat en de tijd om een en ander te berekenen in de dagen loopt.

Wij vragen u de subsidie vast te stellen op € 453.780,22. Wij hebben het gehele bedrag inmiddels als voorschot van u ontvangen. Wij danken u voor de bijdrage en hopen in het programma Leren voor Duurzame Ontwikkeling op een even goede samenwerking.

Hoogachtend,
gedeputeerde staten van Drenthe,
namens deze,

mr. W.R. Visser,
hoofd Productgroep Landelijk Gebied

bijlagen: 2

Uitvoeringskader 'Leren voor Duurzame Ontwikkeling'

Het 'Uitvoeringskader Leren voor Duurzame Ontwikkeling' beschrijft de uitvoeringsfase van de nota 'Leren voor Duurzame Ontwikkeling – Van marge naar mainstream'. Deze nota wordt door minister Veerman op aan de Tweede Kamer aangeboden.

Via een interbestuurlijke samenwerking is de Stuurgroep Programma Leren voor Duurzame Ontwikkeling ingesteld. Daarin hebben vertegenwoordigers plaats van de deelnemende overheden:

- Departementen: LNV, VROM, BuZa/OS, EZ, OCW en VenW.
- Waterschappen (via UvW)
- Provincies (via IPO)

Voorzitter: ir. J.H. Bakker, Ministerie van LNV, Directie Natuur.

Secretaris: drs. R.M. van Raaij, Ministerie van LNV, Directie Natuur.

15 juli 2004

Den Haag, 15 juli 2004

In het Uitvoeringskader worden de onderlinge samenwerking, de financiële afspraken en operationalisering van het programma vastgelegd.

1. Interbestuurlijke Samenwerking

1.1 - Partners

In het kader van de uitwerking van de interbestuurlijke Nota 'Leren voor Duurzame Ontwikkeling' werken samen:

- Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Voedselkwaliteit (LNV)
- Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer (VROM)
- Ministerie van Buitenlandse Zaken/voor Ontwikkelingssamenwerking (Bu-Za/OS)
- Provincies, vertegenwoordigd door het Interprovinciaal Overleg (IPO);
- Waterschappen, vertegenwoordigd door de Unie van Waterschappen (UvW);
- Ministerie van Economische Zaken (EZ)
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW)
- Ministerie van Verkeer en Waterstaat (VenW)

1.2 – Actieprogramma Duurzame Ontwikkeling

Het programma 'Leren voor Duurzame Ontwikkeling' is één van de 20 illustratieprogramma's van het Actieprogramma Duurzame Ontwikkeling (Duurzame Daadkracht) dat op 19 april 2004 in de Tweede Kamer is besproken.

1.3 – Basis samenwerking

Deze samenwerking is gebaseerd op de brief van de Minister van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit met de nota 'Leren voor Duurzame Ontwikkeling' aan de Tweede Kamer der Staten-Generaal.

Deze samenwerking bouwt voort op een serie interdepartementale en interbestuurlijke programma's:

- het "Kaderplan Natuur- en Milieu-educatie" (TK 20 487, nr. 13);
- de brief van de Minister van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij en de Staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen, mede namens de overige betrokken bewindslieden, aan de Tweede Kamer der

Staten-Generaal (N954730 d.d. 20 juli 1995 en de nadere uitwerking d.d. 30-1-1996);

- en een vervolg op het Meerjarenplan Natuur- en Milieu-educatie in het Onderwijs 1992-1995 (TK 20 487, nr. 10),
- de Extra Impuls NME 1996-2000 (TK20487, nr 15) en
- het programma 'Leren voor Duurzaamheid 2000-2003' (DN19992954), dat per 31-12-2003 is afgesloten.

2. Uitwerking van de doelen

2.1 Doelen nota LvDO centraal

De interbestuurlijke samenwerking richt zich op het bereiken van de doelen van de nota 'Leren voor Duurzame Ontwikkeling'. De uitvoeringsfase wordt genoemd: **Programma Leren voor Duurzame Ontwikkeling (LvDO) 2004 t/m 2007**. Dit omvat de uitvoering van de brief van de Minister van Landbouw, Natuurbeheer en Voedselkwaliteit met de nota 'Leren voor Duurzame Ontwikkeling – Van marge naar mainstream' aan de Tweede Kamer der Staten-Generaal.

2.2 Looptijd

Het Programma LvDO is gestart op 01-01-2004 en eindigt op 31-12-2007.

2.3 Doel LvDO

Het programma 'Leren voor Duurzame Ontwikkeling' stelt zich ten doel om "bij **maatschappelijke actoren effectieve leerprocessen** op gang te brengen die gericht zijn op een meer **duurzame afweging**", om zodoende een bijdrage te leveren aan een duurzame kwaliteit van de leefomgeving voor alle burgers en een leefbaar land voor toekomstige generaties (Hoofdlijnenakkoord Kabinet Balkenende II, pag. 12).

2.3.1 Leerprocessen gericht op duurzame afweging

Leerprocessen voor duurzame ontwikkeling zijn gericht op een meer duurzame afweging door maatschappelijke actoren. Voor een duurzame afweging zijn de volgende subdoelen van leerprocessen van belang:

- vergroten algemeen bewustzijn en basiskennis: waardenontwikkeling
- ontwikkelen en activeren competenties
- zicht bieden op alternatieve gedrags- en handelingsperspectieven
- stimuleren voortdurende reflectie en uitwisseling van ideeën
- bevorderen voortdurende interactie, participatie en meebeslissen.

2.3.2 Maatschappelijke actoren

Maatschappelijke actoren zijn in het programma onderverdeeld in drie pijlers:

- het lerende individu, waarbij gefocust wordt op het onderwijssysteem
- de lerende organisatie, waarbij gefocust wordt op overheden
- de lerende samenleving, waarbij gefocust wordt op maatschappelijke besluitvormingsprocessen

Voor meer informatie, zie de nota 'Leren voor Duurzame Ontwikkeling'

2.4 Kennismanagement

Het programma stelt zich ten doel om:

- de uitwisseling van kennis binnen het programma zeer actief te bevorderen. Hierbij gaat het onder meer om de uitwisseling van ervaring en resultaten tussen de projecten, het optekenen van 'good practices' en het conceptualiseren van de leerervaringen.
- de samenwerking en afstemming met andere duurzaamheidsprogramma's en -initiatieven (zoals Predo, ADO, GIDO, NIDO, DHO etc.) vorm en inhoud te geven.
- aansluiting te realiseren met bestaande relevante kennisinfrastructuur, bijvoorbeeld Habiforum, KCGS, X-PIN, Transumo en dergelijke.

2.5 Criteria voor activiteiten en projecten in het programma LvDO

Activiteiten en projecten in het kader van het programma moeten *tot doel hebben* dat de onderstaande criteria (hanteren zes dimensies, organiseren sociale leerprocessen, initiatief van meer partijen, aansluiten bij de mainstream, aandacht schenken aan kennismanagement) worden gehanteerd.

Zo zullen bij de meeste projecten in pijler 3 de criteria direct van toepassing zijn, maar veel van de activiteiten in de pijlers 1 en 2 en ook in het deelprogramma Kennismanagement zullen betrekking hebben op het scheppen van voorwaarden voor het organiseren van leerprocessen.

2.5.1 Criterium – Zes dimensies

In activiteiten en projecten moet aan zoveel mogelijk van de zes dimensies van de duurzame afweging aandacht besteed worden. Bij aanvang van een project moeten daarom alle zes dimensies worden beoordeeld op relevantie. Afwijzing van dimensies dient te worden beargumenteerd.

Bij de duurzame afweging tussen de zes dimensies gaat het om een bewuste afweging tussen de triple-p-bottomline:

- de ecologische invalshoek (ruimte, milieu, fysieke leefomgeving etc.)

- de sociaal-culturele invalshoek (veiligheid, gezondheid, werkgelegenheid, eerlijke verdeling etc.)
- de economische invalshoek (economische ontwikkeling, concurrentiepositie, betalingsbalans etc.)

rekening houdend met het risico van afwenteling in:

- ruimte (mondiale dimensie: duurzaamheidsproblemen worden afgewenteld op andere landen, Oost-Europa, Ontwikkelingslanden) en
- tijd (duurzaamheidsproblemen worden afgewenteld op toekomstige generaties).

Deze afweging moet zoveel mogelijk plaatsvinden door middel van:

- participatie, interactie en democratische processen met een representatief beeld of rechte doen aan diversiteit van meningen.

Het streven is om zoveel mogelijk dimensies in de activiteiten aan de orde te laten komen. Het is echter denkbaar dat activiteiten met één of twee dimensies toch een bijdrage leveren aan de doelstelling van het programma. De stuurgroep wil dit soort activiteiten toestaan, maar ook beperken. In een landelijk of provinciaal *programma* mogen:

- maximaal 10% van de activiteiten één dimensie bevatten
- maximaal 20% van de activiteiten met twee dimensies
- minimaal 70% van de activiteiten drie of meer dimensies.

2.5.2 Criterium - Sociale leerprocessen

De vormgeving van het leerproces dient expliciet te worden aangegeven. Daarbij wordt aan 'sociale leerprocessen' de voorkeur gegeven.

Sociaal leren is het in interactie met anderen ontwikkelen van een andere kijk (nieuw waardensysteem) op de werkelijkheid. In dit geval een kijk vanuit de waarden van duurzame ontwikkeling.

Aan dit sociaal leren zitten een aantal aspecten die bij voorkeur vervuld moeten worden. Deze aspecten moeten zoveel mogelijk in de projecten en activiteiten expliciet ingebouwd worden. Het gaat om:

Proces:

- Vertegenwoordiging van verschillende rollen/groepen in het leerproces (bijvoorbeeld afkomstig uit verschillende duurzaamheidsdimensies, maar het gaat ook om competenties van personen als: onderzoekend, praktisch beschouwend, creatief);
- Omgangsvormen die leiden tot openheid, wederkerigheid en veiligheid;
- Diversiteit van leervormen: observeren, ervaren, experimenteren, reflecteren (leercyclus van Kolb)

Inhoud:

- Een gemeenschappelijke oriëntatie op doelen en richtingen, gekoppeld aan een reëel probleem, een werkelijke uitdaging of kans;
- Een zinvolle benadering, d.w.z. een aanpak die leidt tot oplossing van de eigen problemen, een verandering van de situatie, zonder strijdigheid met de eigen opvattingen.

Verankering van de nieuwe kijk op de werkelijkheid:

- Monitoren, evalueren en vastleggen van de dilemma's en leerervaringen. Ook de dubbele leerlus toepassen: niet alleen reflectie op wel of niet behaalde doelstellingen, maar ook een reflectie op de doelstellingen zelf;
- Opschalen door het waarborgen van dynamiek:
 - o van lokaal naar regionaal etc.
 - o van sector naar integraal

2.5.3 Criterium - Meer partijen

Aanvragen dienen bij voorkeur door (een consortium van) meerdere partijen, liefst uit verschillende dimensies, te worden ingediend. Dit kan ook inhouden één penvoerder met mede-ondertekening door de projectpartners.

2.5.4 Criterium - Mainstream

Aansluiting bij de mainstream . Om de leerprocessen zo effectief mogelijk te laten zijn, moeten de activiteiten en projecten zoveel mogelijk aansluiten bij de mainstream van bestaande initiatieven, programma's en dominante maatschappelijke processen:

- leerprocessen zoveel mogelijk aan in lopende trajecten en *mainstream*-besluitvormingstrajecten.
- zoveel mogelijk een koppeling met *mainstream*-initiatieven, zoals bijvoorbeeld het 'Grote Steden Beleid', het 'Nationaal Milieu Beleidsplan 4', 'Natuur voor Mensen, Mensen voor Natuur', het 'Actieprogramma Duurzame Ontwikkeling', de 'Commissie Alders-projecten', 'Waterbeheer21', etcetera

2.5.5 Criterium - Kennismanagement

Iedere activiteit binnen het programma dient aandacht te besteden aan communicatie, evaluatie en kennismanagement: het gaat om een maximale *spin off*: de leerresultaten worden vastgelegd en verspreid naar plaatsen waar er behoefte aan is. Kennismanagement is dan ook een essentieel onderdeel van iedere activiteit. Minimaal 5% van het budget van de activiteit dient te worden besteed aan kennismanagement/communicatie/verspreiding resultaten/monitoring.

3. Hoofdpijnen programma-aanpak

3.1 - Eén centraal en twaalf decentrale programma's

Ter realisering van de doelen van dit uitvoeringskader wordt ingezet op de realisering van 12 decentrale (meerjaren-) programma's en 1 centraal (meerjaren-) programma.

3.2 – De drie pijlers

Pijler 1: Lerende individuen – focus op onderwijssysteem

Activiteiten in deze pijler zijn gericht op het **agenderen** van duurzame ontwikkeling in het gehele onderwijssysteem en het voeren van **regie** daarop. Dus in het basisonderwijs, het voortgezet onderwijs, het MBO, het HBO, Wetenschappelijk Onderwijs en de Pabo/Lerarenopleiding. Het is van belang dat in een Adviesgroep en een Werkgroep, die binnen deze pijler worden ingesteld, toegewerkt wordt naar een visie op duurzame ontwikkeling in het onderwijs. Deze pijler wordt **centraal** georganiseerd.

Pijler 2: Lerende organisaties – focus op overheden

Doelstelling is dat in besluitvormingstrajecten binnen de overheid een meer duurzame afweging wordt gemaakt. Leerdoelen zijn: integrale beleidsvorming en oriëntatie op de samenleving. Bij overheden en binnen overheidstrajecten waar duurzame ontwikkeling speelt, verbetert het inbrengen van een leerproces de kwaliteit van lopende besluitvormingstrajecten. In deze pijler leren overheden de prestaties van hun eigen overheidsorganisatie te verbeteren, eigen competenties worden verbeterd.

Ook deze pijler wordt **centraal** georganiseerd. De verschillende decentrale overheidslagen kunnen voorstellen indienen bij de stuurgroep, die advies zal vragen aan de betreffende koepelorganisatie (IPO en Unie van Waterschappen) voor zij een besluit neemt.

Pijler 3: Lerende samenleving – focus op besluitvormingstrajecten

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

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

De activiteiten in deze pijler zullen op **decentraal** niveau worden geregistreerd door de provincies.

3.3 – Hoofdpijnen rolverdeling

Het Uitvoeringskader 'Leren voor Duurzame Ontwikkeling' is een nadere uitwerking van de nota 'Leren voor Duurzame Ontwikkeling – van marge naar mainstream' en is gericht op een goede balans tussen de gezamenlijke doelen en inspanningen van de bestuurlijke partners.

De stuurgroep formuleert doelen en randvoorwaarden op hoofdpijnen voor alle drie de pijlers.

Het initiatief voor concretisering van pijler 3 ligt bij de bestuurlijke partners op provinciaal niveau. De colleges van GS zijn wederom uitgenodigd de regierol voor pijler 3 op zich te nemen.

De provincies stellen ieder een Provinciaal Ambitie Statement vast voor met name pijler 3. Bij het opstellen van de PASsen dienen gemeenten, waterschappen en maatschappelijke organisaties te worden betrokken.

Gemeenten, waterschappen en maatschappelijke partners dragen bij aan de uitvoering van de programma's ondermeer door specifieke uitwerkingen en projecten.

3.4 Centraal programma

De Stuurgroep LvDO geeft haar centrale regierol vorm en inhoud door middel van het (doen) opstellen van Centraal Programma LvDO. Dit is een gezamenlijk plan van rijk, provincies, gemeenten en waterschappen, verenigd in de stuurgroep. Daarin zijn minimaal opgenomen:

- Deelprogramma pijler 1 – uitwerking van de aanpak om duurzame ontwikkeling in het onderwijssysteem te implementeren.
- Deelprogramma pijler 2 – uitwerking van de aanpak voor de vier overheidslagen als lerende organisaties: integrale beleidsvorming en oriëntatie op de samenleving i.s.m. die overheidslagen.
- Deelprogramma pijler 3 op centraal niveau, aansluitend op de provinciale deelprogramma's.
- Deelprogramma kennismanagement op centraal niveau:
 - o Kennismanagement **tussen** de provincies

- o Samenwerking en afstemming met andere duurzaamheidsprogramma's en initiatieven (GIDO, NIDO, DHO, Predo etc.)
- o Aansluiting bij de bestaande relevante kennisinfrastructuur zoals Habiforum, KCGS, X-PIN, Transumo en dergelijke.
- o Organisatie van wetenschappelijke reflectie
- o Inrichten van centrale kennismanagement-instrumenten zoals een website met mogelijkheden voor provinciale deelsites
- o Organisatie landelijke evenementen en activiteiten (conferenties, nieuwsbrieven, communities of practice)
- o Internationale kennisuitwisseling

Verder omvat het centraal programma:

- nadere uitwerking van de doelen van LvDO in samenhang met de Provinciale ambitiestatements LvDO 2004-2007. Dit is weergegeven in resultaatgerichte doelstellingen, toetsbaar geformuleerd en opgedeeld in kalenderjaren;
- adequate beschrijving van de uitgangspositie bij aanvang van het Programma LvDO en een weergave van de beoogde monitoring van resultaten;
- inzicht in de wijze van monitoring van de resultaten van het programma (bijvoorbeeld door de uitgangssituatie in kaart te brengen en indicatoren voor resultaatbeoordeling te formuleren). Opnemen van de verplichting in projecten van kennismanagement en monitoring, minimaal 5% van het budget.
- inzicht in de criteria voor projecten bij de landelijke programmering;
- indicatoren voor resultaatbeoordeling;
- inzicht in de werkwijze (Interbestuurlijke samenwerking).

3.5 Decentrale, provinciale programma's

3.5.1 Totstandkoming provinciale ambitiestatements

Het provinciale ambitiestatement komt tot stand in afstemming met gemeenten, waterschappen, maatschappelijke organisaties en andere partners. De uitvoeringsplannen of de hieruit voortkomende projecten kunnen ook interprovinciaal van aard zijn.

Elke provincie, als middenbestuur, geeft haar regierol vorm en inhoud door middel van het opstellen van een **Provinciaal Ambitie Statement LvDO 2004-2007 (PAS)**.

3.5.2 Regierol provincie in pijler 3

Elke provincie heeft een regierol bij de uitvoering van pijler 3 van het Programma LvDO. Deze regierol omvat ondermeer:

- het in afstemming met gemeenten, waterschappen en maatschappelijke partners (doen) opstellen van het Provinciale Ambitie Statement en uitvoeringsprogramma's LvDO;
- het zorgdragen voor een goede afstemming met gemeenten, waterschappen en maatschappelijke partners in de uitvoering van het PAS;
- de zorg om het provinciale programma en de daaruit voortvloeiende projecten financieel af te wikkelen;
- het jaarlijks achteraf rapporteren over de voortgang van het programma en de bereikte resultaten aan de Stuurgroep LvDO;
- de zorg voor communicatie (publiciteit) over het programma en de projecten binnen de provincie.
- de zorg voor een kennismanagementstructuur of -werkwijze op provinciaal niveau:
 - o de uitwisseling van ervaringen en het leren *tussen* projecten en activiteiten
 - o het verzorgen van de communicatie over het decentrale programma
 - o het invullen van een provinciale (deel)website of het aanleveren van data voor een centrale website

3.5.3 Het PAS-LvDO 2004-2007

Het provinciaal ambitiestatement (PAS) geeft per provincie, toetsbaar en resultaatgericht, aan welke ambities worden nagestreefd in de planperiode.

Het PAS heeft o.a. de volgende onderdelen:

- Inleiding met een korte reflectie op de nota LvDO, een toelichting op de totstandkoming van het PAS (inbreng partners).
- De wijze waarop de provincie zorgdraagt voor het voldoen aan de criteria voor activiteiten en projecten, zoals omschreven in hoofdstuk 2 (zes dimensies, sociale leerprocessen, met meer partijen indienen, aansluiten bij de mainstream).
- Het aangeven van de ambities voor de *pijler 3*, de lerende samenleving. Bijvoorbeeld een keuze voor de belangrijkste besluitvormingstrajecten, de (mainstream)thema's en het aangeven van streefbeelden en doelen wat de provincie bereiken wil. Voor pijler 3 krijgt de provincie, middels een contract met het ministerie van LNV, de beschikking over een budget, waarover de provincie de regie voert.
- Het aangeven van de eventuele ambitie van de provincie om in te schrijven met een voorstel voor de *pijler 2*, de lerende organisatie. Hierbij gaat

het om een voornemen om, eventueel samen met andere provincies de provinciale organisatie zelf te verbeteren op het gebied van integraal beleid en de oriëntatie op de samenleving. Streven is een brede implementatie in de provinciale organisatie. Hiervoor is in het centrale programma budget beschikbaar.

- Het aangeven van de eventuele ambities in het decentrale programma om een bijdrage aan *pijler 1*, het onderwijs, te leveren. Hierbij gaat het om implementatie van duurzame ontwikkeling in het onderwijssysteem, bijvoorbeeld in de PABO's en de docentenopleidingen.
- Organisatie van het decentrale programma
 - o Inzicht in de sturingsfilosofie (niet alleen tender uitschrijven, maar ook actief stimuleren, sturen etc.)
 - o Inzicht in de vormgeving van de interbestuurlijke samenwerking en in de wijze waarop gemeenten en waterschappen medeverantwoordelijkheid dragen voor de uitvoering van het programma.
 - o Een eventuele keuze voor een tenderregeling voor projecten
 - o Inzicht in de criteria voor activiteiten en projecten bij de provinciale programmering (eventueel overnemen van de genoemde criteria in 2);
 - o Inzicht in de wijze van monitoring van de resultaten van het programma (bijvoorbeeld door de uitgangssituatie in kaart te brengen en indicatoren voor resultaatbeoordeling te formuleren). Opnemen van de verplichting in projecten van kennismanagement en monitoring, minimaal 5% van het budget.
 - o Inzicht in de opzet van het kennismanagement.

3.5.4 Van PAS naar subsidieverlening

Het PAS vormt de basis voor de samenwerking tussen het centrale programma (via de Stuurgroep) en de decentrale programma's voor de uitvoering van het Programma LvDO en leidt tot beschikbaarstelling van budgetten. Hiervoor verleent het ministerie van LNV namens de stuurgroep een subsidie aan iedere provincie.

4. Stuurgroep Programma LvDO

4.1 Samenstelling stuurgroep

Ter uitvoering van de beoogde interbestuurlijke samenwerking wordt de Stuurgroep Programma LvDO ingesteld. Daarin zijn vertegenwoordigd:

- departement van Landbouw, Natuurbeheer en Voedselkwaliteit
- departement van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer
- departement voor Ontwikkelingssamenwerking
- de Provincies, vertegenwoordigd door het IPO
- departement voor Economische Zaken
- departement van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
- de Waterschappen, vertegenwoordigd door de Unie van waterschappen
- departement voor Verkeer en Waterstaat.

4.2 – Ministerie van LNV coördineert

De Minister van LNV treedt op als coördinerend bewindspersoon. Het ministerie van LNV levert de voorzitter en de secretaris van de Stuurgroep.

4.3 – Taken van de stuurgroep

De Stuurgroep is - namens de minister - belast met de uitvoering van de nota 'Leren voor Duurzame Ontwikkeling' in de periode 1-1-2004 tot 1-1-2008. Voor het dagelijks beheer wordt gebruik gemaakt van een Programmabureau LvDO.

De taken van de Stuurgroep zijn in ieder geval:

- het vaststellen van het financiële kader met daarin een onderscheid tussen beschikbare middelen voor provinciale programma's, het beschikbare budget voor het landelijke programma en de kosten voor programmacoördinatie, -communicatie en evaluatie/monitoring;
- het - ter voorbereiding van besluitvorming door de minister - toetsen van de Provinciale AmbitieStatements en het zo nodig initiatief nemen tot nader overleg met betreffende provincies;
- vormgeven van advisering aan de provincies in de uitvoeringsfasen;
- het (doen) opstellen van het Centraal Programma en jaarprogramma's inclusief meetbare doelen;

- het bespreken van de jaarrapportages van de provinciale programma's en zo nodig daarover in overleg treden met de betrokken provincie;
- aansturen adequate dagelijkse organisatie van het programma (program-mabureau);
- leden van de stuurgroep kunnen als taak hebben het invullen van het portefeuillehouderschap van een werkgroep
- indien nodig het bijsturen van het programma, bijvoorbeeld op basis van de voortgangsrapportages;
- voorbereiden van de rapportages aan de TK en de bestuurlijke partners door de minister van LNV;
- internationale activiteiten met betrekking tot Leren voor Duurzame Ontwikkeling;
- draagt zorg voor afstemming met andere duurzaamheidsprogramma's en –initiatieven zoals ADO, NIDO, GIDO, Predo, DHO en relevante bestaande kennisinfrastructuur;
- kan een Raad van Advies, Comité van Aanbeveling of een ander raadgevend gremium instellen.

5. Programma-bureau LvDO

5.1 – De stuurgroep stuurt aan

Het programma-bureau LvDO wordt ingericht door de Stuurgroep Programma LvDO. De secretaris van de Stuurgroep is vanuit de stuurgroep eerste aanspreekpunt en contactpersoon.

5.2 – Taken van het programmabureau

Het programma-bureau is belast met het dagelijks beheer en uitvoering van het Programma LvDO op centraal niveau en de afstemming tussen (en met) de provinciale programma's en het landelijk programma. Het programma-bureau voert daarbij de volgende taken uit:

- voorbereiding en uitvoering van de Stuurgroepbesluiten over het Programma LvDO;
- zorgdragen dat het centrale programma LvDO invulling krijgt als gevolg van de besluitvorming in de Stuurgroep LvDO;
- zorgdragen voor de samenhang tussen de verschillende onderdelen van het programma (decentrale programma's en de deelprogramma's van de drie pijlers)
- zorgdragen voor uitvoering van centrale activiteiten:
 - o het strategische (centrale) deel van de pijler 1 'lerende individu';
 - o de 'lerende organisatie' voor de vier overheidslagen (pijler 2)
 - o 'lerende samenleving' complementair aan de provinciale programma's (pijler 3);
 - o deelprogramma Kennismanagement
- coördinatie van programma(-onderdelen) en signalering van hiaten, nieuwe invalshoeken, knelpunten en successen ten behoeve van de Stuurgroep Programma LvDO;
- voorbereiding van de besluitvorming in de Stuurgroep Programma LvDO met betrekking tot de totstandkoming van de Provinciale AmbitieStatements en de rapportage over de uitvoering van de Provinciale Programma's;
- voorbereiding van de besluitvorming in de Stuurgroep Programma LvDO met betrekking tot de totstandkoming van het Landelijk AmbitieStatement en de rapportage over de uitvoering van het landelijk programma.

- voortgangsrapportage aan de stuurgroep en voorbereiding/opstellen totale voortgangsrapportage;
- afstemming met provinciale programma's
- instellen en ondersteunen werkgroepen;
- dwarsverbanden met andere programma's
- monitoring voortgang Programma LvDO ten behoeve van de Stuurgroep;
- de communicatie ten behoeve van de bekendheid en de doorwerking van de resultaten van het Programma LvDO .
- uitvoerend secretariaat van het landelijke programma: met name logistiek, beheer en organisatie. Tot de taken behoren:
 - o secretariaat van de Stuurgroep;
 - o financieel beheer
 - o adresbeheer Stuurgroep en participanten Programma LvDO;
 - o uitgave nieuwsbrief;
 - o productie jaarbericht Programma LvDO (resultaatcommunicatie);
 - o overige werkzaamheden voortkomend uit uitvoerend secretariaat.

5.3 – Werkgroepen

Werkgroepen in het kader van het centraal programma worden ingesteld door de stuurgroep. Iedere werkgroep wordt ondersteund door het programmabureau. In iedere werkgroep is een stuurgroeplid als portefeuillehouder betrokken. De werkgroep onderzoekt, adviseert en programmeert onder verantwoordelijkheid van de stuurgroep.

6. Middelen

6.1 – Beschikbare middelen

In het kader van deze samenwerking stellen de betrokken departementen de volgende middelen voor het programma Leren voor Duurzame Ontwikkeling (Programma LvDO) beschikbaar (in miljoenen euro's):

	Bedrag (miljoen euro per jaar)
Ministerie LNV	1,5
Ministerie VROM	1,13
Ministerie BuZA/OS	1,0
Ministerie EZ	0,2
Ministerie OCW	PM
Ministerie VenW	-
IPO	0,75
Unie van Waterschappen	PM
Totaal	4,58

Het departement van LNV draagt in overleg met de provincies en het programma-bureau LvDO zorg voor de verdeling van middelen over de vier begrotingsjaren.

6.2 – Financiële looptijd

Het Programma LvDO, gaat voor wat betreft de Rijksbijdrage, over middelen die incidenteel in de Rijksbegroting beschikbaar zijn tot 2008, zoals in 6.1. weergegeven.

6.3 – Overdracht aan ministerie LNV

De onder 6.1. genoemde middelen worden meerjarig via de Rijksbegroting, dan wel per jaar per verrekenstuk, overgedragen aan het Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Voedselkwaliteit, voor zover het de Rijksbijdragen betreft.

6.4 – Jaarlijkse begrotingen centraal programma

De stuurgroep Programma LvDO zal op basis van de reëel beschikbare middelen en de uitgangspunten uit de nota jaarlijks een begroting voor het centrale programma voor een kalenderjaar vaststellen.

6.5 – Pijler 3 verdeling volgens IPO-verdeelsleutel

De budgetten voor de provinciale programma's worden beschikbaar gesteld volgens een verdeelsleutel, die wordt vastgesteld in overleg tussen de provincies (IPO) en LNV.

6.6 – Medefinanciering op decentraal niveau

Bestuurlijke betrokkenheid bij de provinciale programma's krijgt onder andere vorm door medefinanciering door de betrokken bestuurlijke partners. De provincie draagt financieel bij aan project(-en) die gebaseerd zijn op provinciale uitvoering, gemeente(n) dragen bij voorkeur financieel bij aan projecten die gebaseerd zijn op lokale uitvoering en wanneer het thema water een relevant onderdeel is van een project, dan is medefinanciering door het (de) aanwezige waterschap(pen) voor de hand liggend. Voorts zal medefinanciering met bedrijven, onderwijs en maatschappelijke organisaties bij de projecten worden nagestreefd.

- De provincies staan gezamenlijk garant voor een bijdrage van 3 miljoen euro aan het programma (exclusief uren regisseur). Dit is gemiddeld 750.000 euro per jaar. De verdeling van dit bedrag over de provincies vindt plaats volgens de IPO-verdeelsleutel.
- In de projecten en activiteiten dient de eigen bijdrage van de projectpartners gezamenlijk gemiddeld minimaal 10% te bedragen van de som van de bijdrage van LNV en het aandeel in de IPO-garantstelling.

6.7 – Additionele bijdragen

Additionele bijdragen kunnen komen van departementen en andere overheden ten behoeve van specifieke programma's en projecten in het kader van eigen beleidsthema's en doelstellingen. Provinciale bijdragen worden onderdeel van de provinciale programma's;

7. Beleidsevaluatie

Voor de bijsturing van het interbestuurlijke beleid wordt, in het verlengde van het Programma LvD, ook in het programma LvDO voorzien van onafhankelijke evaluatie(s), waarbij uitgegaan wordt van een beleidsevaluatie gebaseerd op programmamonitoring en beleidstoetsing op de hoofdlijnen van de programmaresultaten.

Na afloop van de periode waarvoor dit Uitvoeringskader geldt, zal in 2008 een eindrapportage worden uitgebracht aan de Tweede Kamer der Staten Generaal. Deze eindrapportage zal gebaseerd zijn op de evaluaties van de verschillende uitgevoerde deelprojecten alsmede op de evaluatie van het gehele programma LvDO. De eindrapportage zal ook aangeboden worden aan de Provinciale Staten van alle provincies.

Bijlagen (Los PM)

Vier invulformulieren (formats):

- Hulp bij formuleren project-voorstel of offerte
- Basisregistratie nieuw project
- Voortgangsrapportage
- Eindrapportage

Doel van de formulieren is dat één keer invullen (electronisch) dienstig moet zijn aan kennismanagement, projectverantwoording en monitoring.