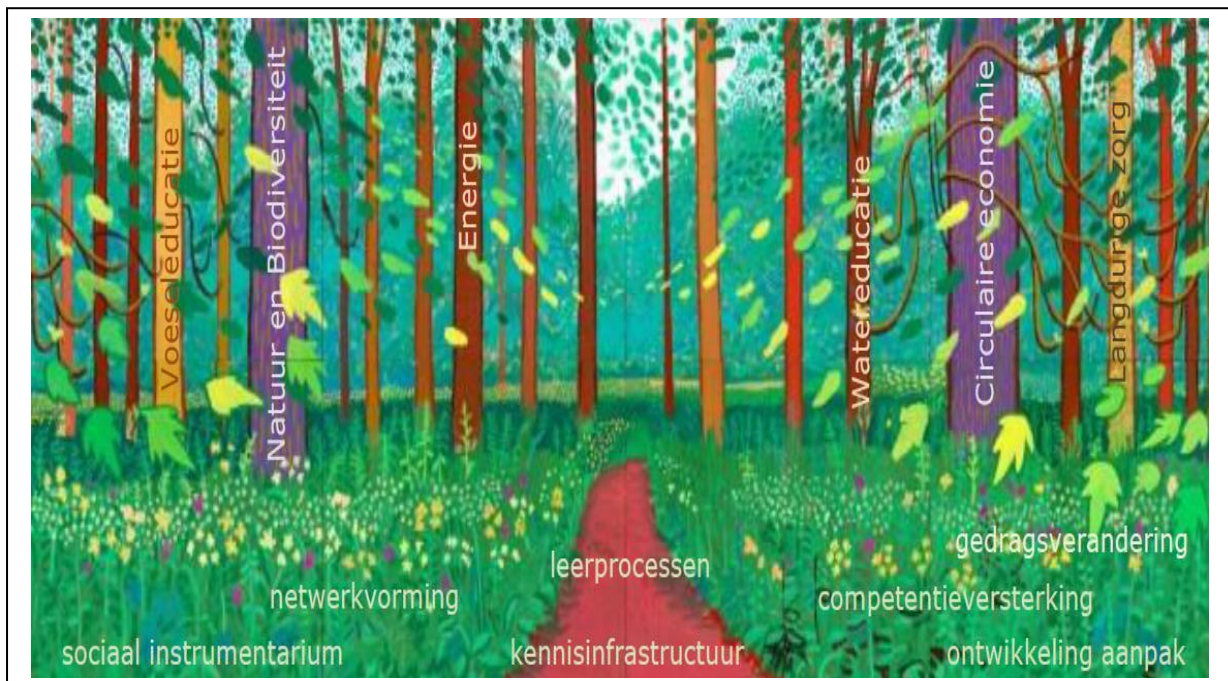


DuurzaamDoor 2017-2020

**Sociale Innovatie voor een groene economie;
Duurzaam verder met waarde(n)volle coöperatie.**



© De illustratie op de voorkant is een bewerking van een schilderij van David Hockney.

"The Arrival of Spring in Woldgate"

East Yorkshire (2011), One of a 52 part work,
reflecting "Search for a bigger and better picture of the world"

Bron:

A Bigger Message, conversations with David Hockney

By Martin Gayford; Thames & Hudson

INHOUDSOPGAVE

Blz.

0. MANAGEMENT SAMENVATTING	5
1. WAAROM VERDER MET DUURZAAMDOOR?	10
1.1 DE OPGAVEN	10
1.2 DE BIJDRAGE VAN DUURZAAMDOOR	12
2. CONTEXT	15
2.1 NATIONALE, REGIONALE EN INTERNATIONALE BELEIDSAANLEIDINGEN	15
2.2 HISTORIE DUURZAAMDOOR	16
2.2.1 OPEENVOLGENDE PROGRAMMA'S	16
2.2.2 RECENTE ONTWIKKELINGEN ROND ONDERWIJS	17
2.3 VERANDERENDE OMGEVING	18
2.3.1 INFORMATIE EN MEDIA	18
2.3.2 ENERGIEKE SAMENLEVING	19
2.3.3 RELATIE OVERHEDEN EN SAMENLEVING	19
2.4 WAAR STAAT HET BELEID NU?	22
2.5 REFLEXIEVE MONITOR EN EVALUATIE DUURZAAMDOOR	23
2.5.1 ONDERZOEK BUREAU "RUUD SCHUURS – ADVISEUR IN BEWEGING"	24
2.5.2 ONDERZOEK ALTERRA: "STUREN DOOR LEREN EN CO CREËREN"	24
2.5.3 ESSAY "NAAR EEN COÖPERATIE VAN WAARDE(N)"	25
2.5.4 ONDERZOEK DUURZAAM ONDERWIJS	25
2.6 WAT IS ER AAN VERVOLGBELEID NODIG?	26
2.6.1 KNELPUNTEN	26
INTERMEZZO: VIJF BRILLEN	29
3. UITGANGSPUNTEN EN DOELEN	30
3.1 UITGANGSPUNTEN	30
3.2 DOELEN	31
3.2.1 ALGEMENE DOELEN	31
3.2.2 CIRCULAIRE ECONOMIE	32
3.2.3 WATER	33
3.2.4 VOEDSEL	33
3.2.5 NATUUR EN BIODIVERSITEIT	34
3.2.6 ENERGIE EN KLIMAAT	35
3.2.7 DUURZAAM PRODUCEREN EN CONSUMEREN EN MVO	35
3.2.8 REGIONALE DUURZAAMHEIDSNETWERKEN: INTEGRALE GEBIEDSONTWIKKELING, OMGEVINGSVISIE EN OMGEVINGSWET	36
3.3 TWEE BIJZONDERE OPGAVEN.	37
3.3.1 DUURZAAM ONDERWIJS	37
3.3.2 RELATIE MET JONG LEREN ETEN	39
4. STRATEGIE	41
4.3 SAMENWERKING	41
4.4 INHOUDELIJKE SAMENHANG	43
3.3.1 SAMENWERKEN OP INHOUDELIJKE THEMA'S	44

4.4.1	WERKEN AAN DE BASIS: DOORSNIJDENDE PROCESSEN EN THEMA'S	47
4.5	SYSTEMISCHE SAMENHANG	48
3.3.1	CENTRAAL EN DECENTRAAL, HET VERBINDEN VAN SCHAALNIVEAUS	48
4.5.1	TOP-DOWN EN BOTTOM-UP IN SAMENHANG EN SYNERGIE	50
4.6	WETENSCHAPPELIJKE REFLECTIE.....	51
4.7	PASSENDE ROLLEN.....	52
4.8	WIJZE VAN (CO)FINANCIEREN	55
5.	UITVOERING EN INSTRUMENTEN.....	57
5.3	ONDERWIJS	57
5.4	SOCIAAL LEREN: INFORMAL EN NON-FORMAL LEARNING.....	58
5.5	NETWERKEN	59
5.3.1	INTERNATIONAAL, NATIONAL FOCAL POINT ESD	59
5.3.2	LANDELIJK	60
5.3.3	REGIONAAL	60
5.4	KENNIS(INFRA)STRUCTUUR	60
6.	STURING EN ORGANISATIE	64
6.1	ORGANISATIE DUURZAAMDOOR	65
6.1.1	EEN BREDE STUURGROEP	65
6.1.2	EEN BREDE VOORBEREIDINGSGROEP	66
6.1.3	ROLLEN EN TAKEN VOOR 'PARTICIPATIETAFELS' EN ANDERE 'AUTONOME' PROGRAMMAONDERDELEN'	67
6.1.4	EEN VERBREED PROGRAMMA TEAM.....	69
6.2	VERANTWOORDING DUURZAAMDOOR	70
7	BEGROTING	72
ANNEX 1:	VERWIJZING NAAR EVALUATIERAPPORTEN.....	74
ANNEX 2:	WERKDOCUMENT COÖPERATIE "LEREN VOOR MORGEN".....	75
ANNEX 3:	TWOPAGER: EEN VERKORTE SAMENVATTING VAN HET PROGRAMMA DUURZAAMDOOR.....	80
ANNEX 4:	LITERATUURLIJST EN AFKORTINGEN	82

0. Management samenvatting

Context

Nederland heeft te maken met (mondiale) duurzaamheidsopgaven. Complexe opgaven die vragen om nieuwe oplossingen. De VN hebben hiertoe de Sustainable Development Goals (SDG's) gedefinieerd, te behalen in 2030. Ook Nederland heeft zich daaraan gecommitteerd. De doelen zijn uitgangspunt voor diverse beleidsvelden. Ze vragen om (geleidelijk) ombouwen van economische processen t.b.v. behouden en beter benutten van ons natuurlijk kapitaal.

De transitie naar een meer duurzame, groene economie waar Nederland midden in zit, heeft juridische, financiële en technische componenten. Daarnaast is 'leren en innoveren' (als onderdeel van een breder spectrum van sociaal instrumentarium) een voorwaarde om deze transitie snel en zonder onnodige schokken te doorlopen.

DuurzaamDoor (hierna DD) heeft een belangrijke rol gespeeld bij het bevorderen van het 'leren voor duurzame ontwikkeling', in het onderwijs en daarbuiten. Er wordt al veel werk verzet rond 'lerend organiseren', maar resultaten van duurzaamheidsinterventies "tellen niet op".

Duurzaamheid vraagt om integrale benadering, daar waar de overheid vaak gesegmenteerd en gelaagd is. Het 'bedrijfsleven' en de 'energieke samenleving' houdt zich niet aan de verkokering en agenda's van de overheid, maar formuleert zijn eigen agenda's, heeft zijn eigen tempo en dynamiek. Overheden kunnen hier nog niet altijd goed genoeg mee om gaan. Overheidsmiddelen worden door versnippering van beleid en gebrek aan samenhang niet doelmatig ingezet. Er is behoefte aan meer gezamenlijkheid van de inspanningen. Niet door centrale sturing maar door goede verbindingen en transparantie.

Lerend organiseren

Daarvoor is 'lerend organiseren' nodig. Actoren (de 6 O's: overheid -> rijksoverheid, Overheid: decentraal -> provincies, gemeenten en waterschappen, Ondernemers, Onderwijs, Onderzoek en 'Onderop (burger)organisaties', maatschappelijke organisaties) werken steeds intensiever samen om publieke, private, maatschappelijke waarden en motieven te verbinden en om korte en lange termijn belangen en geldstromen te combineren. Deze samenwerkingsvormen bevorderen coöperatie en netwerkend werken. De Regiegroep DD heeft gevraagd om, na eerder verkennend onderzoek, een kader voor een vervolg uit te werken. Dit kader ligt nu voor u. Het bouwt voort op o.a. de gedachte van een coöperatie van waarde(n), zoals vanuit deelnemers aan het Maatschappelijk Platform DD is geschreven.

DuurzaamDoor 2017-2020

Het vervolg op DD in 2017-2020 kiest als uitgangspunt: een vernieuwende aanpak voor de kansen van een nieuwe economie gebaseerd op principes van ketens (circulair), van (lokaal) sociaal ondernemerschap, meervoudige waardencreatie en voor een bijpassende inrichting van de governance. Het gaat erom voorwaarden te creëren om deze vormen van 'meervoudige waardencreatie' te realiseren. DD werkt binnen diverse agenda's van zowel de rijksoverheid, als de decentrale overheden.

De thema's daarbij zijn divers: circulaire economie, energie en klimaat, voedsel, biodiversiteit en water; en doorsnijdende thematieken als regionale ontwikkeling, duurzaam produceren en consumeren, MVO, nieuwe businessmodellen, integrale gebiedsontwikkeling en de omgevingswet.

Sociale innovatie

Dit beleidskader vindt de basis in samenwerking tussen de 6 O's. Agenderen, formuleren, programmeren en (doen) uitvoeren van de bijpassende activiteiten vindt gezamenlijk plaats. De aard van de activiteit bepaalt wie het voortouw neemt en de mate van top-down of bottom-up inspanning. Transparantie, integraal denken en aandacht voor de kwaliteit van processen en het lerende karakter daarvan maakt dat er samenhang blijft tussen de activiteiten en de netwerken. De hoofdlijnen van de strategie zijn daarom

- Leren en innoveren
- Samenwerking
- Inhoudelijke en systemische samenhang
- Passende rollen

Er is daarbij aandacht voor zowel de wijze van werken (proces, leren, netwerken, kennisinfrastructuur) als de inhoud (duurzaamheidsthema's, projecten, (leer)resultaten). Dat is te vatten in een metafoor van het bos, waarbij de proceskant staat voor 'de voedingsbodem en gezonde ecosystemen(netwerken)' die de voorwaarde scheppen en vruchtbare condities creëren voor de 'inhoudelijke bomen' die daarop goed tot groei en bloei kunnen komen. En voor nieuwe, niet voorziene 'innovatieve kiemen' die hierop kunnen opbloeien.

DD investeert in:

- De feitelijke samenwerking op inhoudelijke thema's middels participatietafels en leer- en innovatie- arrangementen. Inhoudelijke doelen hebben te maken met Circulaire Economie, Groen/blauw kapitaal (inclusief de thema's voedsel, water, biodiversiteit, vitaal platteland) en Energie en klimaat; met oog voor eerdergenoemde doorsnijdende aspecten als: duurzaam produceren en consumeren, integrale gebiedsontwikkeling, MVO, onderwijsvernieuwing en sociale veerkracht).
- De basis (voedingsbodem en ecosystemen) van de samenwerking is netwerkend werken: netwerkvorming, competentieversterking, sociaal instrumentarium, ontwikkeling aanpak, leerprocessen, kennisinfrastructuur, keuzegedrag. Met aandacht aan onderwijs, opleiding en onderzoek in termen van productie, ontwikkeling en verspreiding. DD bouwt voort op de infrastructuur die in voorgaande jaren ontwikkeld is.

Leerprocessen kunnen gericht zijn op individueel leren, persoonlijke ontwikkeling of competentieverwerving, maar ook meer groepsgewijs (organisatie-leren, groepsdynamiek) of tussen actoren van verschillende aard (multi-stakeholder groepen): sociaal leren, bijvoorbeeld in een *Community of Practice*, waar verschillende stakeholders betrokken zijn om hun kennis en perspectieven te delen. DD ontsluit dergelijke instrumenten en adviseert over de beste 'leervorm' voor een bepaalde situatie.

Voor het delen van kennis en het uitwisselen van inzichten in en tussen partijen in bepaalde 'ketens' is de '*Community of Practice*' een vorm waar DD goede expertise heeft opgedaan in de praktijk en daarbij het instrument ook verder ontwikkeld heeft.

Onderwijs

Onderwijs heeft in het programma DD een speciale positie. Het programma draagt bij aan het realiseren van onderwijsdoelen in de zin van kwalitatief goed en actueel onderwijs (emancipatoir, *bildung*, vakgericht) en zet onderwijs daarnaast als instrument in om een duurzame, groene economie dichterbij te brengen (instrumenteel). De reeds bestaande onderwijsnetwerken gaan samen met jongerenorganisaties als NJR in een Coöperatie 'Leren voor Morgen' die vanuit DD ondersteund wordt.

JLE

Het programma Jong Leren Eten (hierna JLE) richt zich specifiek op jongeren van 0-18 jaar. Het doel van JLE is dat iedere burger (kind) een weloverwogen keuze kan maken over gezond en duurzaam voedsel.

Ik zet daarbij in op vijf hoofdlijnen:

- Structurele aandacht voor voeding in de school via aanpak Gezonde School;
- Strategische (landelijke) programma's update geven beschikbaar houden;
- Combinatie van theorie en praktijk, van leren en beleven, ook lokaal met bijvoorbeeld inzet schooltuinen, boerderij-educatie en kooklessen;
- Verbinden van vraag en aanbod, door JLE Makelaars in iedere provincie en ontsluiten van lesmaterialen via ICT;
- Kennisuitwisseling en onderzoek rond jongeren en voedsel.

Financiering

DD houdt de verdeling van verantwoordelijkheden en taken zo dicht mogelijk bij de financiering van het programma. Reden is dat iedere investeerder in een duurzame, groene economie de inzet van mensen en middelen moet verantwoorden. Voor de overheden gaat het om publieke verantwoording, voor de andere O's verantwoording aan leden, besturen of aandeelhouders, etc. De (rijks) overheid levert een basis-financiering, maar in de uitwerking is altijd sprake van gezamenlijke inzet.

DD bevordert het toepassen van nieuwe verdienmogelijkheden en nieuwe vormen van financiering. Voorbeelden zijn *crowdfunding*, meervoudige financiering, *social impact bonds*. Voorbeelden hoe je van *business* naar *community* en terug kan komen.

De samenwerking richt zich dan bijvoorbeeld op:

- Vormgeven en benutten van regionale (kennis)netwerken
- Inrichten van Communities of Practices
- Organiseren van inspiratiebijeenkomsten/ Kennis- en Educatie Deals
- Maken van publicaties en schrijven van essays
- Samenstellen van toolkits en schrijven en delen van 'good-practices'

Governance

Agenda's rond natuur, milieu en duurzaamheid zijn breed in inhoud en zo omvattend in de uitwerking naar de uitvoeringspraktijk, dat interbestuurlijke samenwerking nodig is. In feite gaat het om een doorlopende lijn van (inter)nationale beleidsagenda's tot concrete implementatie in de dagelijkse praktijk van scholen, bedrijven en organisaties. Dit is één van de sterke punten van DD 2013 - 2016 geweest. Ook in het vervolg van DD werken de verschillende niveaus samen met transparantie over de rollen en governance. Op elk niveau is er deelname van de 6 O's. En het gaat ook over de onderlinge verbinding tussen die niveaus. Daarbij is ruimte voor maatwerk, diversiteit en eigen accenten.

Overheden gaan met maatschappelijke partners op zoek naar nieuwe verhoudingen met sectoren, met regionale en lokale initiatiefnemers, met ondernemers. Dat is geen mechanische operatie. Het vraagt goed gebruik maken van de 'sedimentatie' zoals v.d. Steen c.s. dat beschrijven. De 6 O's krijgen een nieuw zicht op hoe verantwoordelijkheden verdeeld kunnen worden. Het invullen van de rol van 'overheid' en 'tussenheid' is een gezamenlijk proces.

Het gaat daarbij meer om investeren dan om financieren en subsidiëren. Het gaat meer om impact dan om sec het aantal activiteiten. De 6 O's moeten meer coöperatie durven tonen in de dubbele betekenis. Co-opereren in voor- en tegenspoed bij initiatieven die een duurzame, groene economie bevorderen en coöperatie durven aangaan. Het is de uitdaging van DD om regionale en lokale samenwerking verder te versterken en tegelijkertijd de kracht van een nationaal programma te benutten.

Multi stakeholder aanpak

Het aantal organisaties die zich landelijk inspannen voor natuur, milieu, duurzaamheid (en onderwijs) is groot en divers van samenstelling. Maar velen houden zich vanuit een specifieke focus of ideaal bezig met educatie of leerprocessen. DD zorgt voor aansluiting van partijen in specifieke arrangementen of brengt hen samen aan participatietafels of in CoP's.

De schaal waarop partijen 'van onderop' elkaar weten te vinden, waarop individuele bedrijven zich verbinden met scholen, waarop burgers en organisaties geworteld zijn in hun achterban is vaak 'de regio'. Dat is niet te vangen in één format, het gaat om een deelverzameling van partijen, onderwerpen en activiteiten die elkaar op deze schaal opzoeken en versterken. In het samenspel tussen centraal en decentraal zullen deze regionale netwerken worden begeleid, als dragers van maatschappelijke energie en als 'oefenplaats' voor innovatie en nieuwe governance.

DD zal de internationale connecties continueren waar zinvol. Dit betreft de educatieparagrafen uit duurzaamheidsverdragen (CEPA's), de Sustainable Development Goals (en met name 4.7 Education for Sustainable Development), UNESCO's 'Global Action Plan for ESD' en de UNECE Strategy for ESD..

Organisatie

De organisatie van DD is als volgt ingericht. Centraal in de organisatie staan zogenaamde participatietafels die de inhoudelijke agenda's en projecten coördineren (de 'bomen' van de illustratie op de voorpagina). Het gaat daarbij om concretisering en operationalisering van de inhoud door alle betrokken actoren. Meepraten is co-creëren, coöpereren en co-financieren. Hierover maken de deelnemers ook goede, meetbare, afspraken (bijvoorbeeld in een 'participatieconvenant'). Op tafel komen zowel landelijke als regionale projecten en pilots.

Daarnaast worden doorsnijdende processen vormgegeven in netwerken en communities of practices. Hier is eveneens sprake van een multi stakeholder aanpak ('de bodem' van de illustratie op de voorpagina). Om houvast te geven aan regionale/lokale inspanningen kunnen Regio Platforms met vertegenwoordigers van de 6 O's onder voorzitterschap van iemand van een provincie (of gemeente) worden ingericht als onderdeel van 'de bodem'.

De samenhang tussen inhoud en proces wordt afgestemd in de 'multi-stakeholder' Stuurgroep, die – als uitbreiding van de bestaande interbestuurlijke Regiegroep - bestaat uit

vertegenwoordigers van de deelnemende bestuurslagen én landelijke vertegenwoordigers Onderwijs, Onderzoek, Ondernemers en Onderop. Dit een verbreding van de regiegroep uit het DD 2013-2016.

Het huidige programmateam bestaat uit de coördinatoren bij RVO, aangevuld met vertegenwoordigers uit andere gremia.

De organisatie van DD ontsluit (nieuwe) bronnen, deelt 'good-practices', ontwikkelt en innoveert via duurzame projecten en verbindt (nieuwe) partners. Media, kunsten en design kunnen in de cirkel van partners opgenomen worden om kleur en smaak toe te voegen. Zij maken ook meer verbindingen over grenzen mogelijk omdat ze, soms letterlijk, nieuwe taal meenemen. DD wil uitnodigen, verbindingen leggen, talent aanboren en mensen en ideeën de ruimte geven om te presteren.

1. Waarom verder met DuurzaamDoor?

1.1 De opgaven

Nederland heeft te maken met mondiale opgaven als klimaatverandering, het opraken van sommige strategische grondstoffen, de energiecrisis rond fossiele brandstoffen, explosieve (mondiale) bevolkingsgroei, met het daarbij behorende vraagstuk van voedselzekerheid en de mondiale verdelingsvraagstukken. Opgaven die complex zijn en vragen om nieuwe oplossingen. Verbeteringen van bestaande praktijken, maar ook nieuwe ideeën, radicale trendbreuken en transitities.

Er bestaat mondiaal steeds meer draagvlak voor gezamenlijke aanpak van deze opgaven naar een meer duurzame toekomst. De gedeelde urgentie is hoger dan voorheen omdat de redenen voor verandering meer en meer zichtbaar en voelbaar zijn geworden. Het gaat niet langer alleen om cijfers van onderzoeksbureaus. Het weer verandert, grondstoffen worden schaarser, verdelingsvraagstukken, water- en voedseltekorten worden groter, vluchtelingenstromen nemen toe.

Met het zichtbaar en ervaarbaar worden van effecten is de 'mondiale samenleving' en ook Nederland in een nieuwe fase van (economische) ontwikkeling gekomen. De Verenigde Naties heeft deze nieuwe fase gemarkeerd met het formuleren van doelen voor duurzame ontwikkeling, te bereiken in 2030: de zeventien Sustainable Development Goals (SDG's)¹. De SDG's vormen een grote mondiale uitdaging. Ook Nederland heeft zich aan de SDG's gecommitteerd. De doelen zijn uitgangspunt voor diverse beleidsvelden geworden.



Figuur 1: overzicht Sustainable Development Goals

De SDG's stellen ook Nederland voor complexe opgaven. Opgaven als het (mondiaal) tegengaan van honger en verduurzamen van landbouw (doel 2), gezondheid en welzijn (doel 3), educatie (doel 4), waterbeheer (doel 6 en 14), energie (doel 7), economische groei (doel 8), infrastructuur, industrialisatie en innovatie (doel 9), duurzame steden (doel 11),

¹ <http://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>

duurzame consumptie, waaronder voeding (doel 12), het voorkomen van verdergaande klimaatverandering, het aanpassen aan klimaatverandering (doel 13) en het stoppen van het verlies van biodiversiteit (doel 15) zijn – naast de meer sociale opgaven als verdeelvraagstukken, vrede en veiligheid en gender – allen verbonden aan het (geleidelijke) ombouwen van onze economische processen naar een meer duurzame samenleving. Van een lineaire (industriële) benadering waarin sprake is van optimalisatie en afwenteling gaan we naar het behouden en beter benutten van ons natuurlijk kapitaal. Bedrijven sluiten productieketens door afval te beschouwen als grondstof. Productielijnen worden productiecirkels. Overheden laten investeringen beter renderen door met projecten meerdere doelen te dienen.

Dit gaat niet vanzelf. Waar lineaire productieprocessen vaak door één private partij solistisch uitgevoerd kunnen worden binnen de grenzen die de samenleving via wet- en regelgeving hiervoor stellen, daar vraagt het sluiten en optimaliseren van ketens om samenwerking. Samenwerking tussen belanghebbenden (multistakeholder), samenwerking tussen institutionele lagen in de samenleving (multilevel) en samenwerking over verschillende fasen in de economische en bestuurlijke processen heen (multifase).

Dit vraagt om nieuwe kennis en competenties, nieuwe verbindingen en verhoudingen.

Het sturen van deze samenwerking kan niet uitsluitend top-down gebeuren. Het noodzakelijke onderling verbinden van belangen en achterliggende waarden maakt dat eenduidige interventies of distributief onderhandelen alleen niet tot het gewenste resultaat leiden. Het agenderen en activeren door de overheid moet hand in hand gaan met de inzet van initiatiefnemers en andere belanghebbenden. Samen te duiden als de 6 O's: overheden (Rijks-Overheid en mede-Overheden: provincies, gemeenten en waterschappen), Ondernemers, Onderwijs, Onderzoek en 'Onderop' (burgerinitiatieven en maatschappelijke organisaties).

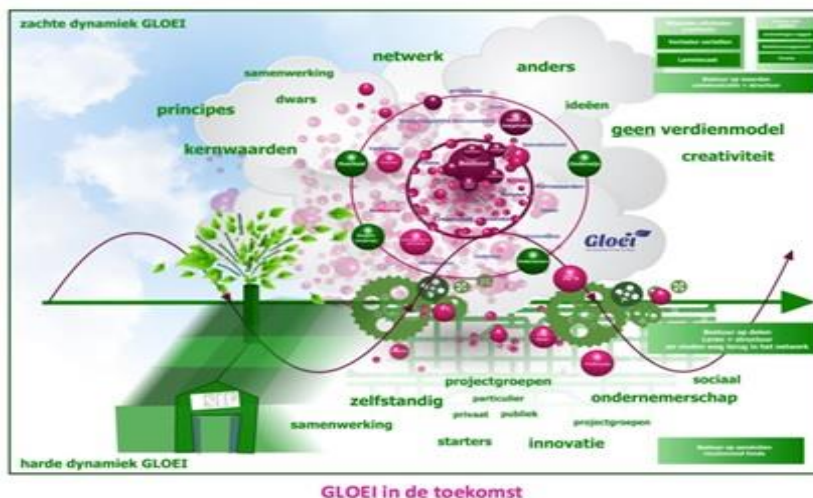
Een complexe realiteit voor het realiseren van duurzaamheidsdoelstellingen. Niet alleen vanwege de verweven inhoudelijke agenda's, maar ook vanwege complexe governance. Om met deze complexiteit om te gaan is dan ook '*lerend organiseren*' nodig.

Was de term 'Triple-helix sturing' (overheid- bedrijfsleven – wetenschap) een aantal jaren geleden in opgang, inmiddels werken actoren (de 6 O's) steeds intensiever samen in nieuwe samenwerkingsvormen. Vormen die passen bij

- verbinden van publieke, private, maatschappelijke waarden en motieven,
- combineren van belangen en geldstromen,
- combineren van korte termijn en lange termijn belangen,

Samenwerkingsvormen die coöperatie en netwerkend werken bevorderen.

Omgaan met deze complexiteit vraagt ook om flexibiliteit in rollen. Samenwerkende partijen moeten in staat zijn om afhankelijk van de ontwikkeling en een veranderende context hun bijdrage en rol te herzien.



Figuur 2 - De gebiedscoöperatie GLOEI in de gemeente Peel en Maas is een voorbeeld van dergelijke samenwerking in ontwikkeling.

Er is door onder andere het programma DD de afgelopen jaren veel inspanning gepleegd rond 'lerend organiseren'. De komende jaren zal eveneens nog veel werk verzet worden. Geconstateerd is dat de resultaten van de inspanningen nog niet optellen². Dat kan komen doordat: verbindingen ontbreken, initiatieven ongewild tegen elkaar werken. Het resultaat zou verbeteren als er meer openheid is, het beleid beter aansluit op de praktijk en sectorale belangen even losgelaten kunnen worden³. Er is met andere woorden behoefte aan meer integraliteit van de inspanningen. Niet door centrale sturing maar door goede verbindingen en transparantie. Het programma DD 2013 – 2016 is afgelopen. De betrokken partijen delen de mening dat het nodig is om in de periode 2017-2020 verder te gaan met DD. Het toepassen van opgedane kennis uit evaluatie en onderzoek en een herijking van thema's van DD alsmede een aanscherping van werkwijze zijn noodzakelijk.

1.2 De bijdrage van DuurzaamDoor

In zowel internationale als nationale gremia worden duurzaamheidsagenda's geformuleerd. Denk aan de duurzaamheidsafspraken van RIO+20, SDG's, Topsectorenbeleid/ Human Capital Agenda's, Kabinetsbrief Verduurzaming Voedsel, Groene Groei, Energiepact en Kabinetsbrief Circulaire Economie⁴. Ook lokaal en provinciaal is op vele thema's sprake van duurzaamheidsagenda's.

Het kennisprogramma DD helpt actoren daarbij hun plek te pakken (kunnen, willen en durven) en verduurzaming te versnellen. DD sluit hierbij aan op zowel inhoudelijk beleid (Voedsel, Energie, Circulaire Economie, Water, etc.) als op algemeen (onderwijs) beleid voor Nederland, de Europese Unie en Mondiaal (Education for Sustainable Development - ESD)⁵. Het benut daarmee specifieke ontwikkelingen op het gebied van vernieuwingen in

² Onderzoek: Stand van zaken 'Duurzaam Onderwijs 2015', Groene Brein, 2015 en Jaarverslag DuurzaamDoor 2015.

³ EZ: Essaybundel: sturen in verweven dynamiek

⁴ Rijks breed programma Circulaire Economie: IenM/BSK-2016/175734 (d.d. 14 september 2016)

⁵ UNESCO: Global Action Plan ESD, UNECE: Strategy for ESD

onderwijs, zoals de concept-context methode voor exacte vakken, de vernieuwing van de kwalificatiestructuur in MBO, 21st Century Skills en programma's op het gebied van verhoging van de 'leeropbrengst' , 'Leren Leren' en Levenlang Leren.

Duurzame ontwikkeling is vooral een (bewust) afwegingsproces, waarbij belangen en waarden op het gebied van *Planet, People* en *Prosperity*⁶ worden afgewogen. Het gaat dus om 'mensenwerk', mensen die individueel, in organisaties en collectief vanuit een welbewuste en wel geïnformeerde en weloverwogen situatie keuzes kunnen en willen maken.

Het programma beoogt dan ook die bewustwording, benodigde kennis, attitude en competenties op individueel, organisatie én samenlevingsniveau aan te reiken, die voor een duurzame afweging nodig zijn. Het betreft hierbij ook moreel/ethische overwegingen.

De uiteindelijke beoogde maatschappelijke impact is dat mensen en organisaties in staat zijn om te kiezen voor een duurzame samenleving, die zij telkens zelf kunnen benoemen.

Verbinden van motieven

De samenleving wil gezond en duurzaam eten, maar niet te duur. De samenleving wil duurzame energie, maar ook mooi landschap (en dus geen windmolens ?). Verduurzaming vraagt om gezamenlijkheid in afwegingsprocessen, en dat kan door het verbinden van motieven. Achter motieven gaan belangen en verlangens schuil. Belangen van een gemeenschap die soms met tegenstrijdige verlangens te maken heeft. Verlangens van individuen die begrensd kunnen worden door belangen van andere individuen. Balans zoeken en weten dat die balans tot gedeelde waarden leidt, dat is waar het wezenlijk om gaat.

Een gedeeld verlangen naar een leefbare omgeving, veilig en gezond, maakt dat we onze natuur (groen en water) beleven en koesteren en niet beschadigen met uitstoot van schadelijke stoffen, het dumpen van afval, het verontreinigen en overexploitatie van de aarde. Een gedeeld verlangen naar welzijn en gezondheid voor onszelf en onze kinderen maakt dat we bewegen naar een nieuwe economie, meer gericht op circulaire productie processen, klimaatneutraal en met groeiend natuurlijk kapitaal dat nu en in de toekomst bijdraagt aan de economie. En ook een nieuwe economie waarin ondernemers en werkers blijvend voor verdiensten kunnen zorgen, voor brood op de plank, voor een dak boven het hoofd, voor gezonde maaltijden, voor voldoende vervoer. Met 'economie' wordt niet alleen bedoeld het geldsysteem, maar een waardensysteem, vanuit de oorspronkelijke betekenis van 'huishouden'.

Afbakening en focus

Het programma DD is een 'kennisprogramma' en richt zich op het organiseren van leerprocessen t.b.v. inhoudelijke duurzaamheidsthema's. Voor DD staat daarbij de kwaliteit en effectiviteit van het leerproces sec centraal. Maar 'leren' zonder inhoud leidt tot niets. Vandaar dat de leerprocessen zich in dit beleidskader richten op 'duurzaamheid', met specifiek aandacht voor de *inhoudelijke* thema's energie, mobiliteit, water, biodiversiteit, grondstoffen en voedsel, maar ook *doorsnijdende* opgaven als duurzaam consumeren en produceren, integrale gebiedsontwikkeling en duurzaam onderwijs.

⁶ Ten behoeve van de wereldtop over duurzame ontwikkeling te Johannesburg in 2002 aangepaste *triple p* van John Elkington.

Visie van DuurzaamDoor

De samenleving gaat een serie van ingrijpende transities door naar een meer duurzame samenleving met een meer circulaire economie. Transitie op gebied van energie, mobiliteit, wonen en werken, water, voedselvoorziening en klimaat. Transitie die ons in staat stelt 'te leven binnen de draagkracht van de aarde'⁷.

Dat heeft gevolgen voor individuele keuzes, de wijze waarop bedrijven werken, de wijze waarop onze economie werkt. Een verandering van systemen die alle geledingen van de samenleving raakt.

Deze transitie zullen zich met of zonder kennisprogramma DuurzaamDoor voltrekken. De snelheid waarmee deze transitie zich voltrekt en de schokken waarmee dit gepaard gaat zijn wel te beïnvloeden. De Nederlanders, de bedrijven en organisaties, de overheden kunnen zich sneller aan de nieuwe (internationale) werkelijkheid aanpassen als zij zich hierop toerusten. Sociale innovatie, bewuste, goed geïnformeerde en opgeleide mensen met passende competenties, voor een circulaire economie, voor een groene duurzame samenleving.

Missie van DuurzaamDoor:

Mensen en organisaties via bewustwording, kennis, competenties en handelingsperspectieven helpen om in werk, beleid en dagelijks leven goed geïnformeerde keuzes te maken met aandacht voor de effecten van de keuzes op de dimensies *people*, *planet* en *prosperity*, en doorbraken helpen realiseren op de thema's energie, mobiliteit, water, biodiversiteit, grondstoffen en voedsel, door:

- a) het ontwikkelen en in de praktijk toepassen van sociale (beleids)instrumenten
- b) het bevorderen van samenhang tussen landelijke, regionale en lokale initiatieven en het leren van elkaars ervaringen
- c) initiëren/faciliteren van vitale coalities rond duurzaamheidsthema's (organiseren van 'agenderen, programmeren, regisseren...', inhoud en stakeholder-processen)
- d) tot stand brengen van implementatie van duurzaamheid in het kennis- en onderwijssysteem (onderwijs als partner, relatie onderwijs-arbeidsmarkt, sociaal leren)
- e) stimuleren en ondersteunen van (regionale) netwerken en knooppunten, toerusten met kennis
- f) organiseren en verankeren van een hoogwaardige ondersteunende kennisinfrastructuur (ICT, toolboxes, onderzoek, M&E)

Algemene waarden als 'zorgen voor', 'zelf verantwoordelijkheid nemen', 'solidariteit en delen' en 'maatschappelijk verantwoord ondernemen' maken onderdeel uit van deze kennisbasis.

DuurzaamDoor interpreteert 'leren' breed: multi-actor, multi-level en multi-fase, instrumenteel en emancipatoir. Het bevordert competenties als systeemdenken, samenwerken binnen disciplines en interdisciplinair, omgaan met scenario's en onzekerheden, afwentelen (schaal, tijd, ruimte).

DuurzaamDoor stimuleert, faciliteert en realiseert.

⁷ Zie bv: The Natural Step, Mondiale voetafdruk, Planetary Boundaries van Rockström, Earth Overshoot day, etc.

2. Context

2.1 Nationale, regionale en internationale beleidsaanleidingen

Het streven naar een meer duurzame samenleving maakt onderdeel uit van veel verschillende beleidskaders. Het gaat om zowel sectorale als integrale beleidskaders. In deze beleidskaders gaat het naast het treffen van specifieke maatregelen ook vaak om het inzetten van 'kennis' als instrument.

Vanuit een bepaalde visie op de duurzame samenleving is bij EZ onder andere de beleidsnota 'Naar een Duurzame Dynamische Delta, uitdagingen voor Morgen' en 'Samen in Beleid' geformuleerd. Bij I&M zijn de beleidsnota's 'Wissels omzetten' en 'Vernieuwing Milieubeleid' geformuleerd en is het 'Overleg Infrastructuur en Milieu' ingesteld als wijze van consultatie van maatschappelijke organisaties en het bedrijfsleven bij de totstandkoming van beleid en besluiten.

Voorbeelden van internationale beleidskaders op het gebied van duurzaamheid:

- Sustainable Development Goals, CSD-VN;
- Global Action Program (Decade for ESD), UNESCO;
- Strategy for ESD (UNECE);
- Urban Agenda (EC);
- Diverse CEPA ambities (Climate Change, Biodiversity, Sustainable production and consumption);
- Benelux werkgroep natuur- en milieu-educatie (transitie-academies)

Voorbeelden van beleidskaders met een sociaal instrumentarium waarin duurzaamheid een belangrijke rol speelt:

- Circulaire economie (ook gerelateerd: VANG beleid) (I&M, EZ; B&I, DGMI)
- Verduurzaming landbouw, voedsel (EZ, A&N)
- Natuurvisie, maatschappelijke uitvoeringsagenda natuur (EZ, A&N)
- Interdepartementaal beleid Groene Groei (EZ, B&I, A&N, I&M, BZ, ...)
- Klimaatbeleid o.a. implementatie 'Parijs' (I&M, DGMI)
- Energieakkoord plus energiedialoog (EZ; ETM, I&M)
- Water (educatie) agenda (I&M, DGRW, RWS,)
- Topsectorenbeleid (met name HCA's) (EZ, B&I,)
- Onderwijsbeleid (Onderwijs 2032, Herziening Kwalificatiestructuur, ...)
- Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen en Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (Buza, EZ, I&M, BZK)
- Vernieuwing MIRT (I&M, ...)
- Green Deals en City Deals (EZ, IenM, SZW, OCW en VWS, provincies, steden, het bedrijfsleven en overige partners)
- Duurzame Investerings Agenda "naar een duurzaam Nederland" (IPO, VNG, UvW)

Voorbeelden van Provinciale en lokale beleidskaders op gebied van duurzaamheid:

- Agenda Watereducatie (UvW, waterschappen)
- Lokale Agenda 21, Gemeenten voor Duurzame Ontwikkeling
- Netwerkend Werken (Prov. Zuid-Holland)
- Huidige College- akkoorden t/m 2019 en agenda's zoals bijv. Zeeland: circulaire economie, Friesland: Circulaire Economie kaders, Provinciale Energieakkoorden, Brabant: De Agenda van Brabant)
- Duurzame Investeringsagenda "Naar een duurzaam Nederland" (IPO, VNG, UvW)

In al deze genoemde beleidstrajecten is sprake van duurzaamheidsbeleid, gekoppeld aan de inzet van sociaal instrumentarium. DD biedt een basis infrastructuur om al netwerkend hier professioneel en collectief invulling aan te geven.

2.2 Historie DuurzaamDoor

2.2.1 Opeenvolgende programma's

Een beleidskader en programmaopzet voor 2017-2020 wordt gebouwd op een (kennis)basis en netwerken die zijn opgebouwd in een lange periode van maatschappelijke en beleidsmatige inzet in collectieve, interdepartementale en interbestuurlijke programma's. Rode draad door ondergenoemde programma's is dat 'het leerproces' centraal staat:

1970	Europees Natuurbeschermingsjaar N'70, start beleidsvorming vanuit overheid
1975	Eerste advies 'Inzake NME' door adviescommissie CRM
1988	Eerste nota: Kaderplan en Meerjarenvisie NME
1992	NME onderwijs Impuls (gericht op 'formal education')
1996	NME Extra Impuls (uitbreiding naar 'nonformal' en 'informal' education)
2000	NME 21: Leren voor Duurzaamheid (verbreding scope, mondiale aspecten)
2004	Programma Leren voor Duurzame Ontwikkeling (LvDO 1; verbreding naar Education for Sustainable Development (ESD))
2005	start Decade for ESD van UNESCO en UNECE strategy for ESD
2008	Dubbelprogramma: - NME professionalisering: Nota Kiezen, Leren, Meedoen - Leren voor Duurzame Ontwikkeling (LvDO 2) -> gezamenlijke Regiegroep
2013	Programma DuurzaamDoor: Sociale Innovatie voor een Groene Economie
2017	Programma 'Jong Leren eten'(voedseleducatie) en DuurzaamDoor vervolg.

Karakteristiek voor de beleidsontwikkeling is de verbreding van inhoud, doelgroepen en partners.

In 1970 vond 'duurzaamheid' vooral zijn educatieve weerslag in natuurbeschermings-educatie. Eind jaren '70 kwam daar 'milieueducatie' naast om zich daarna samen te verbreden naar natuur- en milieueducatie (NME). In 2000 werd de focus verbreed naar het concept duurzaamheid in de zin van People, Planet, Profit. Vanaf 2004 is dit vertaald in het programma Leen voor Duurzame Ontwikkeling (LvDO).

In de eerste NME programma's was het onderwijs de belangrijkste doelgroep, al snel gevolgd door 'buitenschoolse groepen'(NME Extra Impuls). Vanaf 2004 is nadrukkelijk gekozen voor een multi-actor aanpak.

Vanaf het Kaderplan NME in 1988 hebben alle overheden een rol in NME, maar sinds 2000 zijn provincies, gemeenten en waterschappen ook expliciet medebestuurder en mede-uitvoerder van de programma's. Inhoudelijk ging de verbreding naar de huidige multi-stakeholder-organisatie, zoals geformuleerd in de 6 O aanpak.

Ieder van de meerjarenprogramma's is telkens gepresenteerd in de Tweede Kamer, vaak ook mede naar aanleiding van moties en amendementen. De programma's werden en worden maatschappelijk zeer gewaardeerd getuige de brede deelname. De belangstelling om deel te nemen is telkens groter dan de capaciteit van de programma's toelaat. Ook de

wijze waarop andere overheden en maatschappelijke organisaties hun cofinanciering inzetten is een teken van het grote draagvlak voor dergelijke programma's.

In 2015/2016 is meermalen in de Tweede Kamer aandacht gevraagd voor de inzet van educatie op tal van (deel) onderwerpen van duurzaamheid, waaronder een onderzoek naar 'Duurzaam Onderwijs' (n.a.v. motie Ouwehand)⁸ en de aankondiging van meer inzet van educatie voor jeugd en voedsel; het programma Jong Leren Eten⁹.

2.2.2 Recente ontwikkelingen rond onderwijs

In 'educatie-programma's' is er van oudsher een bijzondere rol voor het onderwijs. Ook DD heeft daar zijn bijdrage in. De historie van DD gaat terug op de natuur- en milieueducatie en de activiteiten die daarbij gebruikelijk zijn. Veel van de NME activiteiten waren – en zijn – gericht op jongeren in de basisschoolleeftijd, en daarnaast kent NME een traditie in bijvoorbeeld excursies en bewustwordingscampagnes voor volwassenen. In de afgelopen decennia heeft NME zich sterk ontwikkeld qua inhoud, doelgroepen, werkvormen en partners, maar 'onderwijs' is nog steeds een speciaal aandachtgebied. In vorige programma's zijn onder meer leerlijnen NME, een Kernleerplan Duurzaamheid door SLO, een domeinbeschrijving van Cito en docenten competenties door Duurzame Pabo vastgelegd, waarmee een stevige conceptuele basis is gelegd. In het Voortgezet Onderwijs is 'duurzaamheid' een belangrijk element in de zogenaamde concept-context benadering. En met name lokale NME partijen reserveren nog steeds veel tijd en capaciteit om scholen te kunnen ondersteunen bij het invullen van natuuronderwijs, veldbiologie en andere onderwijsopgaven waar scholen voor staan. Deze 'schoolnabije ondersteuningsstructuur' blijkt een grote rol te spelen in de mate waarin scholen ook daadwerkelijk aan 'duurzaamheidseducatie' doen¹⁰.

Nederland kent evenwel een vrij algemeen curriculum, waarbij in het primair onderwijs de 'kerndoelen' en in het voortgezet onderwijs de 'exameneisen' op hoofdlijnen het 'wat' van de onderwijsinhouden weergeven en de docenten, scholen en schoolbesturen grote vrijheid hebben om hier concrete vorm en inhoud aan te geven. Zij bepalen zelf het 'hoe' en de mate van tijdinvestering over de verschillende curriculumonderdelen.

Dat maakt dat implementatie van natuur, milieu en duurzaamheid in het onderwijs afhankelijk is van de vraag en ambities van scholen, en van situatie tot situatie grote verschillen kan vertonen. Regelmatig zijn er ambities om 'educaties' bij scholen onder de aandacht te brengen, vaak ingegeven door maatschappelijke ontwikkelingen. Het succes daarvan is mee afhankelijk van de relatie van (het netwerk van) educatieve organisaties met het onderwijsveld, de mate van vraagsturing, de kwaliteit van het gebodene en de tijd en ruimte die er is in het onderwijs.

Regelmatig zijn er momenten van bezinning over curricula en de wijze waarop zij passen bij de vragen van deze tijd. Het is zaak om op juist die momenten een adequate en zinnige bijdrage te kunnen leveren. Een programma als DD is – samen met de onderwijsnetwerken die de afgelopen jaren zijn ingericht – continue bezig om de kansen voor verdere implementatie te benutten.

⁸ (Kamerstuk 34000 XII, nr 46), (Kamerstuk 20487, nr 49); Brief I&M 11 april 2017 (IenM/BSK-2017/67690)

⁹ TK 2016Z17810, Kamerbrief over programma Jong Leren Eten, (DGAN-ANK / 16139641), dd. 30 september 2016

¹⁰ Rapport: Het faciliteren van NME in het basisonderwijs; K. Solart, J. Vreke, Wageningen UR (2008)

Onderwijs 2032, advies commissie Schnabel

Vanaf november 2014 is onder regie van ministerie OCW een discussie op gang gebracht over de contouren van 'funderend onderwijs' (PO en VO) van de toekomst. Aan een commissie onder leiding van Paul Schnabel is gevraagd om te oriënteren welke inhoudelijke agenda leerlingen voorbereidt op de toekomst.

In deze studie naar het onderwijs in 2032 wordt het in algemene termen als volgt omschreven:

"Continu leren komt in 2032 op veel grotere schaal voor dan nu. In 2032 leren kinderen meer dan nu op de plek en binnen de context waar je het beste kunt leren. Dat is in veel meer gevallen buiten het schoolgebouw en niet in het klaslokaal, maar in musea, in science centra, in de natuur, rond cultureel erfgoed en bij bedrijven met educatieve kracht. School en de (leer)omgevingen buiten de school lopen in 2032 naadloos in elkaar over".¹¹

In de voorbereiding op het advies van de commissie Schnabel heeft DD de coördinatie gevoerd over de totstandkoming van het 'Whitepaper Natuur, Milieu en Duurzaamheid'¹², dat namens ruim 50 organisaties is ingediend.

In oktober 2015 bracht Commissie Schnabel haar eerste schets van Onderwijs2032 naar buiten met o.a. 'duurzaamheid' als maatschappelijke context en belangrijke toekomstige ontwikkeling waarop leerlingen zich zouden kunnen oriënteren. Aan vakoverstijgend werken, een van de adviezen uit het Whitepaper, is eveneens aandacht besteed in de schets.

Het advies van de commissie Schnabel gaat een aantal partijen niet diep genoeg. een aantal wetenschappers (o.a. Professoren Wals, Biesta, Vet, Lector Hovinga en pedagoog Both) een reactie gestuurd op het advies¹³. Zij zijn van mening dat de vakoverstijgende werkwijze wordt vooral ingezet bij de 'zaakvakken' (meer integraal en 'meer van minder'), maar de verbinding met burgerschap, ICT en de kernvakken taal en rekenen blijft buiten beeld. Een ander punt is dat 'natuur' vooral wordt geassocieerd met 'techniek' en dat mogelijk de relatie met het sociale domein minder in zicht is. Tot slot is de relatie met een (groene) schoolomgeving en een duurzaam gebouw (Whole School Approach) (nog) niet in beeld.

In 2016 hebben de onderwijsbond, vakverenigingen de onderwijsraden verschillende reacties op de schetsen voor onderwijsvernieuwing gegeven. In een bespreking in de Tweede Kamer heeft Staatssecretaris Dekker van OCW toegezegd dat experts op het gebied van duurzaamheid zullen worden betrokken bij de curriculumherzieningen¹⁴.

2.3 Veranderende omgeving

2.3.1 Informatie en media

De samenleving maakt in toenemende mate gebruik van krachtige ICT-middelen. Met deze middelen heeft vrijwel iedereen vrije toegang tot informatie en media. Via de media komen

¹¹ <http://onsonderwijs2032.nl/advies/>

¹² <https://www.duurzaamdoor.nl/sites/default/files/Whitepaper%20natuur%20milieu%20duurzaamheid%20en%20onderwijs%20.pdf>

¹³ Zie ook: <https://www.duurzaamdoor.nl/nieuws/hoofdlijn-advies-onderwijs2032>

¹⁴ Kamerdebat Onderwijs d.d. 24 april 2017, Motie Lisa Westerveld- Groen Links en toezegging Stas Dekker

mensen in aanraking met maatschappelijke problemen, meestal naar aanleiding van incidenten. Ook worden de mogelijkheden om er zelf wat aan te doen zichtbaarder. Dit zet druk op zowel publieke als private partijen. Politici moeten zich voortdurend verantwoorden. Private partijen moeten hun *'licence to operate'* behouden, maar ook organiseren burgers zich steeds vaker in eigen coalities en coöperaties of komen uit op 'ideëel ondernemen'. Daadkracht en handelen op de korte termijn is meer dan ooit drijfveer. Deze daadkracht moet hand in hand gaan met een grotere betrokkenheid van de omgeving bij het voorbereiden van het handelen.

Deze ontwikkelingen hebben grote gevolgen voor de weg naar een groene, duurzame economie. Het verzamelen, benutten en toegankelijk maken van informatie en het benutten van netwerken bieden grote kansen. Zo maken bijvoorbeeld Smart Urbanism¹⁵ en het 'metabolisme van de stad'¹⁶ als ontwerpinstrument een duurzame stedelijke ontwikkeling mogelijk.

2.3.2 Energieke samenleving

In het signalenrapport 'De energieke samenleving, op zoek naar een sturingsfilosofie voor een schone economie' (PBL, Maarten Hajer, 2011)¹⁷ beschrijft Hajer een samenleving die meer wil en kan dan voorheen. De beschikbaarheid van krachtige ICT-middelen maakt dat mensen en organisaties voortdurend met elkaar in contact staan en dat het organisatievermogen in Nederland sterk is toegenomen. Veel maatschappelijke initiatieven dragen bij aan het streven naar een duurzame, groene economie en daarmee het halen van overheidsdoelstellingen. De economische kracht van de initiatieven neemt ook toe (zie ook Maatschappelijke AEX¹⁸, waarin honderden maatschappelijke initiatieven zichtbaar worden gemaakt). Voortbouwend op deze gedachte van een energieke samenleving vormen recentere rapporten als 'energieke overheid' (Alterra, PBL); 'Naar een lerende economie' (WRR) en 'Leren door Doen' (PBL, NSOB) een basis voor overheidsbeleid waarbij multi-actor processen en veranderende 'governance' hand in hand gaan.

2.3.3 Relatie overheden en samenleving

Vanaf 2007 is een deel van het beleid van de rijksoverheid geheel of gedeeltelijk gedecentraliseerd. Voorbeelden zijn de domeinen werk, zorg, jeugd, natuur, ruimtelijk beleid. Tegelijkertijd is het rijk (o.l.v. Ministerie I&M) bezig met het vernieuwen van het omgevingsbeleid, uitmondend in een nieuw instrument als de Omgevingswet¹⁹ en Omgevingsvisies. Met 'Eenvoudig Beter' krijgen maatschappelijke initiatieven meer ruimte en wordt de samenwerking tussen overheden gedereguleerd. De wetgevingssystematiek wordt aangesloten op Europese richtlijnen. 'Right to Challenge'²⁰ wordt steeds meer onderdeel van (lokale) regelgeving.

¹⁵ Zie www.smarturbanism.org: "Steeds meer aspecten van ons dagelijks leven worden 'digitaal'. Maar waar dit vaak een bijproduct was, wordt ICT de basis van veel dagelijkse zaken. Dit heet digitale transformatie. Dat is al zichtbaar in online werken, winkelen of onderwijs, maar ook aspecten als mobiliteit en zorg veranderen snel al gevolg van ICT. De rollen worden omgedraaid: digitaal eerst. Hoewel technologie de enabler is, vormt het maar een deel van de digitale transformatie. Digitale technologie zorgt ook voor nieuwe vormen van interactie en samenwerking tussen gebruikers van de stad: sociale innovatie. Individuen en organisaties worden zowel consument als producent van de stad. Deze sociale digitale initiatieven groeien sneller dan bestaande kaders waardoor een 'technology gap' ontstaat tussen wat mogelijk en wenselijk is: digitale disruptie. Hierdoor ontstaat frictie tussen oude regels en nieuwe mogelijkheden." Waar Smart Cities veelal aanbod-gestuurd is, daar is Smart Urbanism vraag-gestuurd.

¹⁶ Zie bijvoorbeeld www.behance.net/gallery/18873937/Urban-Metabolism

¹⁷ http://www.pbl.nl/sites/default/files/cms/publicaties/Signalenrapport_web.pdf

¹⁸ Zie www.maexchange.nl

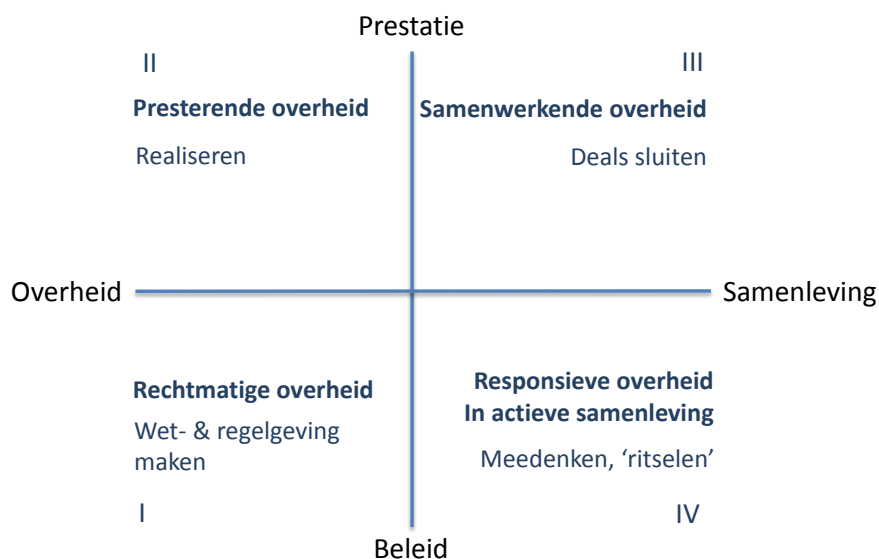
¹⁹ <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/omgevingswet/inhoud/vernieuwing-omgevingsrecht>

²⁰ Zie www.righttochallenge.nl

De lokale overheden moeten op de genoemde dossiers gaan realiseren en regisseren. Inmiddels hebben veel overheden de deuren opengezet naar de samenleving en geven zij steeds vaker het beleid samen met de samenleving vorm. De wijze van het opstellen van omgevingsvisies door bijvoorbeeld Gemeente Venlo, Provincie Flevoland en diverse andere overheden²¹ laten dit zien. Het goed organiseren van de respons van de overheid op de initiatieven van de samenleving blijkt in de praktijk een grote uitdaging. Gevolg is dat de overheden zich bezinnen op hun rollen.

Dit komt ook tot uitdrukking in het recente rapport van de werkgroep Duurzaamheid ten behoeve van de Studiegroep Duurzame Groei²². Zij adviseren concrete beleidsopties voor een volgend kabinet en signaleren dat de transitie naar een duurzame economie alleen in een maatschappelijke context kan plaatsvinden en dat dit een gezamenlijke inspanning vraagt van ondernemers, burgers, kennisinstellingen, NGO's en de overheid. Zij adviseren en kabinet om nadrukkelijk in overleg te treden met partijen en te bezien in hoeverre de overheid maatschappelijke initiatieven kan versterken en hiervoor de partijen bij elkaar te brengen, ze ruimte te geven, een gedeeld streefbeeld te ontwikkelen, kennis beschikbaar te maken, onderlinge afspraken helpen te borgen, juridische belemmeringen weg te nemen en green deals te sluiten. Een advies dat nauw aansluit bij de praktijk van DD.

De Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB) heeft de afgelopen jaren diverse publicaties gewijd aan deze bezinning en de rollen van de overheid in kaart gebracht. De onderstaande figuur (vrij naar NSOB, Van der Steen, 2014) komt inmiddels in meerdere rapporten en beleidsstukken in verschillende varianten terug.



Figuur 3: Vier vormen van overheidssturing naar NSOB, 2014

Figuur 3 beschrijft vier typen – of posities - van overheidssturing:

- Rechtmatige Overheid (klassieke overheid) -> wet- en regelgeving staan centraal, veelal top down geformuleerd en gelegitimeerd door een piramide van representatie.

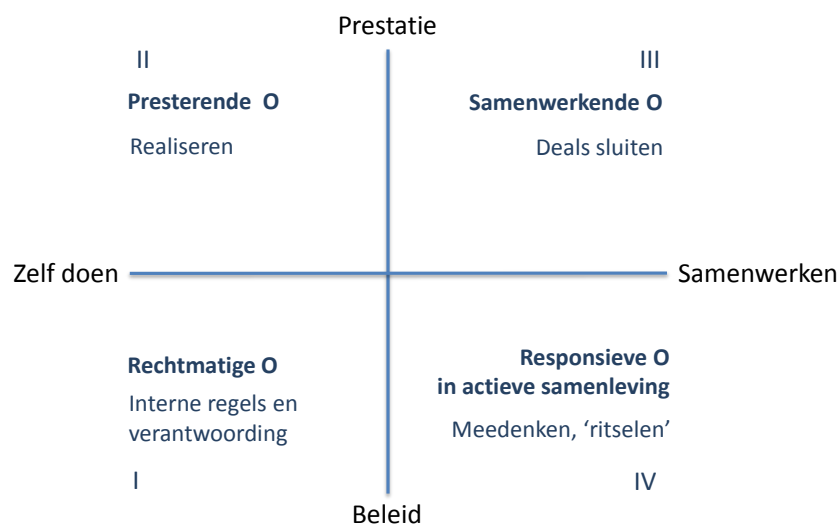
²¹ Zie voor meer voorbeelden <http://mijnomgevingsvisie.nl/voorbeelden/omgevingsvisies/kaart-omgevingsvisies/>

²² Rapport werkgroep Duurzaamheid ten behoeve van de Studiegroep Duurzame Groei, juli 2016.

- Presterende overheid -> het marktdenken staat centraal, de overheid als bedrijf en de burger als klant. Het primaat ligt bij de overheidsagenda, realisatie en meetbaarheid van resultaten.
- Samenwerkende Overheid -> De overheid zoekt actief de samenwerking en de bereidheid van andere actoren om beleidsdoelstellingen te halen. De sturing is niet top down, maar gericht op partnerschappen, allianties, etc. Het initiatief kan bij alle actoren van de 6 O's liggen. De initiatiefnemer zet voor het realiseren van beleidsdoelstellingen de agenda en stelt hiervoor middelen beschikbaar. Lokaal en regionaal (provinciaal) steekt men meer en meer energie in allianties. Op nationaal niveau ondersteunen initiatieven als 'Green Deals' het duurzaamheidsbeleid.
- Responsieve Overheid in actieve samenleving -> De zelforganisatie van de samenleving, waarbij een responsieve overheid aansluit in een actieve samenleving (als reactie op burgerinitiatieven bijvoorbeeld).

De transitie naar een duurzame samenleving loopt niet vanzelf. Burgers en ondernemers hoeven niet langer af te wachten, mogen verder kijken dan mogelijk beklemmende regelstelsels. Ook de beeldvorming over wat de overheidspartners kunnen bijdragen verdient aandacht. Er blijkt veel mogelijk met 'durf en lef' van twee kanten. Wederzijds is men op zoek naar impact, naar uitkomsten van activiteiten met duurzame en meervoudige waarden als inzet. Uitkomsten die niet louter in geld of sectorale beleidsdoelen te markeren zijn, maar ook in opbrengsten voor de dagelijkse leefwereld. Resultaatbepaling is hierbij geen administratieve klus maar vraagt om gezamenlijk kijken, om monitoring 'streetwise'. Dat stelt aanvullende eisen aan betrokkenen, ook om van fouten te leren (zie ook Kansrijke aanpakken van het Klimaatverbond e.a.)²³.

Ook andere O's hebben ook met eenzelfde diversiteit aan rollen te maken (zie figuur 4).



Figuur 4: Vier vormen van sturing voor de vier andere O's (niet-overheden)

Samenwerken vraagt veel van alle betrokken partijen. Het gaat alleen maar goed als de partijen de samenwerking richten op *gedeelde waarden* en als de partijen elkaar voldoende *vertrouwen* om zichzelf aan andere partijen te *verbinden*.

²³ <http://www.klimaatverbond.nl/nieuws/kansrijke-aanpakken-biedt-structuur-in-energiebesparing>

2.4 Waar staat het beleid nu?

DD is een uniek multi-stakeholder kennis- en innovatie-programma dat gericht is op “bereiken van een groene, duurzame economie door kennis te ontwikkelen en verspreiden, door betrokkenheid en bewustwording te vergroten en door samenwerking te bevorderen”.

In DD staan ‘leren en innoveren’ en ‘al doende leren, en al lerende doen’ centraal. De concrete projecten vertrekken inhoudelijk vaak bij thema’s als energie en klimaat, water, biodiversiteit, voedsel of grondstoffen. DD besteedt ook aandacht aan verbindende processen (bijv. circulaire economie, duurzaam produceren en consumeren, maatschappelijk verantwoord ondernemen, integrale gebiedsontwikkeling, duurzaam onderwijs).

Als het gaat om ‘leren’ als onderdeel van het kennisproces wordt dit in de Nederlandse situatie te vaak en te smal ingevuld met ‘onderwijs’. In het programma DD wordt ‘leren’ breed opgevat: ‘individuele leerprocessen’, ‘organisatie-leren’ en ‘sociaal leren’.

Het Engelstalige begrip ‘*education*’ past hierbij. Dit omvat zowel:

- ‘*formal learning*’ (of ‘*formal education*’): regulier onderwijs, kinderopvang, PO, VO, MBO en Hoger Onderwijs, voor zover het om de initiële vorming gaat op formele instituten. Dit onderwijs is gericht op het behalen van diploma’s en/of (start)kwalificaties, als ook
- ‘*nonformal learning*’: cursussen, nascholing, Leven Lang Leren, post-initieel onderwijs, en
- ‘*informal learning*’: andersoortige leerprocessen, *communities of practice*, leren via (*social*) *media*).
- Vindt dit laatste plaats in multi-stakeholdergroepen, dan spreekt men ook wel over ‘sociaal leren’ of ‘sociale innovatie, het leren tussen partijen in ketens of in coalities’.

Het internationale begrip ‘Education for Sustainable Development’ (ESD) beslaat dan ook deze volledige range²⁴.

Het leerproces speelt zich af op verschillende schaalniveaus en situaties: op school, in de buurt, thuis, op het werk of in werkgroepen (*communities of practices*), van lokaal tot regionaal en van landelijk tot internationaal. Sustainable Development Goals (SDG) nummer 4; in het bijzonder SDG 4.7 bevordert duurzaamheidseducatie²⁵. (zie ook hoofdstuk 1.1).

DD is breder dan educatie gericht op individuen en richt zich ook op de infrastructuur die nodig is om in en tussen organisaties te kunnen leren, de zgn. sociale innovatie. Daarmee werkt DD actief mee aan het versnellen van transitietrajecten. Niet vanwege de inhoudelijke doelstelling, maar vanuit het plaatsen van transitie-interventies (zoals bijvoorbeeld platforms voor *change agents*) waarbinnen ‘leren en innoveren’ praktijkgericht en effectief vorm krijgt.

²⁴ UNECE: Learning from Each Other (2009)

²⁵ <http://en.unesco.org/gced/sdg47progress>

Leren wordt binnen DuurzaamDoor niet alleen als cerebrale oefening beschouwd, het gaat uiteindelijk om handelingsperspectief; indachtig het gezegde: *'Thinking without action is a daydream, action without thinking is a nightmare'*

Het programma DD werkt daarom aan 'Al doende leren en al lerende doen'.

De afgelopen tien jaar hebben LvDO en DD geleid tot honderden projectresultaten, veelal op lokaal/provinciaal niveau²⁶. Tegelijkertijd heeft het landelijk team van DD gebouwd aan de (harde en zachte) 'infrastructuur'. Voorbeelden hiervan zijn:

- ICT Kennis- en instrumenten (o.a. GroenGelinkt en GoedGelinkt, Transitiepraktijk.nl)
- Maatschappelijk Platform DuurzaamDoor met alle O's.
- Onderwijs- en onderzoeksnetwerken voor Duurzaamheid (o.a. Het Groene Brein, incl. Roots, onderwijsnetwerken, UNESCO Leerstoel ESD)
- Landelijk platform van regionale netwerken (Noorden Duurzaam, IBA Parkstad, GLOEI, Dirk III, Waterpoort, Leader, etc.).
- Professionalisering in de educatie-sector met o.a. samenwerkingsovereenkomsten met landelijke spelers als IVN, SME, SVN, GDO
- Interbestuurlijke samenwerking in o.a. UNECE, UNESCO en een serie internationale wetenschappelijke publicaties. Internationaal platform (New World Campus, invulling GAP, etc.)

2.5 Reflexieve monitor en evaluatie DuurzaamDoor

Het programma DD is een 'lerend' programma. Reflectie is daarom een belangrijk onderdeel van het programma. Karakteristiek van 'innovaties' is dat zij over het algemeen niet makkelijk aan de voorkant te sturen zijn in de klassieke wijze dat de opbrengsten en leeruitkomsten van te voren vast staan. Zeker niet als de leerdoelen situationeel worden geformuleerd samen met de participanten.

Het programma is dan ook zo op gezet dat randvoorwaarden en condities zodanig beschreven zijn en dat 'outcome' en 'impact' mede afhankelijk zijn van de deelnemers en het te volgen proces. Niet alle meerwaarde van het programma is daarom te meten in termen van vooraf geformuleerde afrekenbaarheid (PxQ).

Daarom is voor programma's als DD in 2009 – mede naar aanleiding van de aanbevelingen van een internationale Expert Group on Indicators for ESD (UNECE) – een evaluatie-model ontwikkeld door een kenniscombinatie van TNO, LEI en Wageningen UR. Zij maakten het evaluatiekader "Duurzaam Doen! Leren in vitale coalities: monitoring en evaluatie van de programma's Leren voor Duurzame Ontwikkeling en NME (2012)"²⁷.

Dit rapport was mede bepalend voor het vormgeven van DD 2013-2016. Met hetzelfde model is ook de evaluatie van het huidige programma DD gedaan. In een drietal provincies is steekproefsgewijs de gehele portfolio van activiteiten gevolgd door de programma-periode²⁸.

Daarnaast zijn nog een aantal andere evaluaties uitgevoerd die hieronder beschreven worden.

²⁶ <https://www.duurzaamdoor.nl/projecten>

²⁷ <http://library.wur.nl/WebQuery/wurpubs/433757>

²⁸ Onderzoek Jifke Sol: WUR/ECS (2016): (bron) http://www.wur.nl/upload_mm/3/b/5/3db73888-d0d6-469f-beb3-6d694f42a3d5_1602572_P224_Bulletin.pdf

2.5.1 Onderzoek Bureau "Ruud Schuurs – Adviseur in beweging"

Diverse stakeholders, waaronder de provincies, hebben de wens geuit om het programma DD te verlengen of te laten opvolgen door een vergelijkbaar vervolg. De Regiegroep van DD heeft vervolgens het programmamanagement gevraagd om een verkenning te starten. In de eerste helft van het jaar 2015 heeft Bureau Ruud Schuurs de opdracht gekregen om de kracht en meerwaarde van DD te beschrijven en behoeften en draagvlak voor (een bepaalde vorm van) voortzetting/vervolg in beeld te brengen.

Bureau Ruud Schuurs adviseert op basis van het onderzoek het volgende:

1. De geïnterviewde personen en organisaties waren trots op het programma en de resultaten van het programma, maar geven aan dat het programma nog niet klaar is. Zij achten het mee-ontwikkelen van het programma met de ontwikkeling in het veld noodzakelijk. Ze adviseren het EZ om aan het front van leren en ontwikkelen actief te blijven.
2. Een vervolg moet zorgdragen voor een helder verhaal door focus, structuur en aansprekende taal en beeld. Het moet durven kiezen voor kracht en bewezen successen en het geven van duiding en betekenis aan wat er gebeurt en dit actief uitdragen.
3. Professionaliteit en ondernemerschap en het verankeren van netwerken is noodzakelijk om impact te bereiken. Het vervolg moet veel aandacht geven aan de ontwikkeling van competenties die nodig zijn voor het vergroten van de realisatiekracht.
4. Het vervolg moet aandacht geven aan integraal werken en het samenwerken binnen organisaties, met name het 'ontschotten' en het werken aan nieuwe rollen van overheden.
5. Overweeg om de agenda voor het vervolg door decentrale overheden met maatschappelijke partners te laten formuleren en de Rijksoverheid daarop uit te nodigen.

In de aanpak om te komen tot een vervolg is nadrukkelijk een plek ingeruimd voor het Maatschappelijk Platform dat binnen het (nu vooral bestuurlijk georganiseerde) programma DD als een klankbord fungeert. Dit platform wordt gevoed door maatschappelijke organisaties, bedrijven, instellingen en mensen die actief zijn in initiatieven gericht op het realiseren van een duurzamer economie en een duurzamer leefklimaat.

2.5.2 Onderzoek Alterra: "Sturen door leren en co creëren"²⁹.

In 2015 heeft een groep wetenschappers van Wageningen UR/DLO (de werkwijze van) DuurzaamDoor bestuurlijk beschreven en vergeleken met andere (overheids)interventies op het gebied van educatie, zoals veiligheid-, gezondheid- en, verkeerseducatie.

De vergelijking toont dat voor meerdere maatschappelijke opgaven een lerende aanpak wordt ingezet, die op veel punten (waaronder onderwijs strategieën) overeenkomsten vertoont met de aanpak van het kennisprogramma DD.

Zo gaat het in alle gevallen om het mobiliseren van partijen, met name ook onderwijs, het delen van good-practices en het agenderen van maatschappelijke opgaven.

Naast inhoudelijke projecten blijkt ook de 'symbool-functie' van het beleid erg belangrijk. Door het instellen van kennis- en innovatieprogramma's geeft de overheid aan de thematiek belangrijk te vinden en stimuleert andere actoren om aan te sluiten of ook hun eigen inzet op het thema te versterken.

²⁹ www.wageningenUR.nl/alterra: 2015: Beleidsondersteunend Onderzoek Projectnummer BO-11-013-0, Sturen door Leren en Co-creëren, de betekenis van het Kennisprogramma DuurzaamDoor.

Daarnaast beschrijft het rapport de relatieve voortrekkersrol die DD vervult in het in de praktijk vorm geven aan de verandering in rollen van 'de energieke samenleving' en van 'de energieke overheid' (zie hoofdstuk 2.3).

2.5.3 Essay "Naar een Coöperatie van Waarde(n)"³⁰

Het Maatschappelijk Platform DD heeft het initiatief genomen voor een vervolg op DD 2013-2016. Dat heeft geresulteerd in het essay 'Naar een Coöperatie van Waarden'. Het essay beschrijft een netwerkconcept, een lonkend perspectief van samenwerking. De inhoud wordt samen vormgegeven tussen overheid en samenleving. Essentieel is het commitment van partijen die meedoen, zij bepalen het succes. Het essay is een inspiratiebron voor DD 2017-2020.

Invulling geven aan het gedachtengoed van het essay zorgt ervoor een aantal doelen van DD worden bereikt:

- Een nieuwe economie verbindt economische, ecologische en maatschappelijke doelen, gaat voor maatschappelijke rendementen en vraagt aldus om gelijkwaardige inzet van alle partners (de 6 O's)
- Ideeën die regionaal veel energie naar boven brengen voeren de boventoon en kunnen worden verbonden met landelijke transitieopgaven. De agenda wordt door de 6 O's gevoed.
- Samenhang. Door de coöperatie samen vorm te geven krijgen de losse onderdelen samenhang en ontstaat er een ondernemende coalitie in Nederland die concreet werkt aan de nieuwe duurzame economie!

Het essay maakt de inhoud van agenda vraaggestuurd. Inhoudelijke thema's van DD vormen het startpunt. Partijen die iets willen en die hierin willen investeren bepalen de concrete acties en geven gezamenlijk vorm en inhoud aan een roadmap die aangeeft naar welke ambitie, naar welke droom, de partijen de komende jaren samen op weg gaan. De partijen zijn zich bewust van de veranderende en wisselende rollen van alle 6 O's en zijn bereid om de meest geëigende rollen te vervullen. Het gedachtengoed van het essay is dat initiatiefnemers in de coöperatie op zoek kunnen naar gezamenlijk perspectief en de 'maatschappelijke' waarden die samen met 'investors' gerealiseerd worden. De coöperatie maakt de samenwerkende organisaties zichtbaar. De coöperatie formuleert met haar leden en netwerkpartners heldere doelen per jaar. Uiteindelijk willen de partijen in de coöperatie kunnen waarnemen dat de sharing economy in de regio's floreert.

2.5.4 Onderzoek Duurzaam Onderwijs

Voor het zomerreces 2015 stuurde Ministerie I&M het onderzoek 'Duurzaam Onderwijs' (DO) naar de Tweede Kamer³¹.

De bevindingen uit dit onderzoek waren:

- Structurele integratie van DO competenties in absolute zin is beperkt;
- Thematisch wordt DO veelvuldig en vooral via ad hoc projecten ingezet;
- Intersectoraal loopt Nederland conceptueel redelijk voorop. Structurele implementatie laat echter, ook in internationaal perspectief, geen gelijke ontwikkeling zien.

³⁰ Het essay is geschreven door een schrijfgroep bestaande uit Jean Eigeman (Gemeenten voor Duurzame Ontwikkeling), Silvia de Ronde Bresser (Kracht in Nederland), Antoine Heideveld (Het Groene Brein) en Jelle de Jong (IVN), en is besproken in het maatschappelijk platform DuurzaamDoor en in de Regiegroep

³¹ Brief IenM/BSK-2015/107644 (d.d. 29 juni 2015)

<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2015/06/29/rapportage-onderzoek-duurzaam-onderwijs>

De aanbevelingen waren:

- Richt een ondersteuningsstructuur op
 - Landelijk Kenniscentrum
 - Lokale/regionale makelaars;
- Maak de vraag om DO in onderwijs zichtbaar;
- Geef ruimte aan de scholen die willen en plaats goede voorbeelden in de zon;
- Zorg voor verbinding tussen mensen, initiatieven en organisaties.

In de Kabinetsreactie wordt ingegaan op de stand van zaken rond de implementatie van duurzame ontwikkeling in de diverse onderwijsregimes. Voor PO en VO wordt verwezen naar het proces 'Onderwijs2032', voor MBO naar de ontwikkelingen in de Kwalificatiestructuur. Het programma DuurzaamDoor speelt – samen met de diverse partners en onderwijsnetwerken – een verbindende rol. De uitdaging blijft evenwel om het verdere proces op in een geordende, effectieve en strategische manier te laten verlopen, gericht op *structurele* implementatie.

In de kabinetsreactie³² is de toezegging gedaan om met diverse stakeholders nog eens goed te kijken naar synergie en samenhang. Tussen ministeries, maar zeker ook in contacten met de onderwijsraden, scholen en aanbiedende partijen.

Op 11 april 2017 stuurde de Staatssecretaris I&M, mede namens de minister van OCW en de Staatssecretaris EZ een brief aan de Tweede Kamer met de stand van zaken en de bevestiging dat DD de verdere ontwikkelingen zal ondersteunen waar mogelijk.³³

2.6 Wat is er aan vervolgbeleid nodig?

Nederland zit midden in een transitie naar een duurzame, groene economie. "Leren en innoveren" is een belangrijke voorwaarde om deze transitie snel en zonder onnodige schokken te doorlopen. DD heeft een belangrijke rol gespeeld bij het bevorderen van het leren over duurzaamheid. Vergelijking van DD met kennisprogramma's op andere thema's toont een unieke positie van DD. DD is gekoppeld aan belangrijke speerpunten van de VN, de EU en de Nederlandse overheid. Het programma stelt overheden en niet-overheden in staat om in samenwerkingsverbanden een eigen noodzakelijke, legitieme en herkenbare rol in te nemen.

2.6.1 Knelpunten

In de reflexieve evaluaties, maar ook uit rapporten van de wetenschappelijk raden, komen de volgende knelpunten naar voren.

Meer samenhang nodig:

- De resultaten van duurzaamheidsinterventies "tellen niet op". Er ontbreken verbindingen, initiatieven werken ongewild tegen elkaar in. De resultaten zijn gebaat bij meer openheid en een betere aansluiting van de aansturing op de praktijk.
- Duurzaamheid vraagt om integrale benadering. De overheid is gesegmenteerd en gelaagd. Dat is voor samenwerking binnen en tussen overheden een uitdaging. Voor externe partijen kost het veel tijd en geld. Zij hebben met veel loketten te maken of worden soms van het kastje naar de muur gestuurd óf vallen tussen wal en schip.

³² TK 20 487, nr. 49 juni 2015

³³ (Kamerstuk 20487, nr. 51) en Brief I&M (Ien M/BSK – 2017/67690 d.d. 11 april 2017)

- De 'energieke samenleving' houdt zich niet aan de verkokering en agenda's van de overheid, maar formuleert zijn eigen agenda's, heeft zijn eigen tempo en dynamiek en loopt meer dan eens voor op de overheden en 'markt'. Het blijkt in de praktijk dat het soms lastig is voor overheden om hiermee om te gaan.
- Middelen van de overheden zijn meestal gelabeld aan prestaties op inhoudelijke thema's en minder aan procesmatige prestaties. Dat heeft versnippering tot gevolg (bijv. watereducatie, afvaleducatie, natuureducatie, ..). Materialen en projecten zijn voorhanden, sterker nog: vaak er zijn eerder teveel verschillende initiatieven. Maar de middelen worden niet doelmatig ingezet vanwege gebrek aan samenhang en kwaliteit.

Innovatie:

- Een programma als DuurzaamDoor innoveert. De prestaties van het programma moeten daarom breder gemeten worden dan alleen het meten van output. Het belang hiervan is eerder beschreven in de evaluatie van het innovatiebeleid door de rekenkamer en de reactie van toenmalig minister Verhagen; in het boek 'De Innovatiemotor'³⁴ van Hekkert en Ossebaard en de publicatie "Transitiemonitoring" van Weterings (TNO)³⁵.

Motivatie:

- Nog te vaak is er sprake van 'Green Windowdressing' in plaats van bereidheid tot meer structurele veranderingen, het gaat dan om zowel incrementele verbeteringen als systeem-doorbrekende projecten die bijdragen aan transitie.
- Het bedrijfsleven heeft rekening te houden met investeringen en afschrijvingen van bestaande systemen. Het concurrentievermogen staat centraal en launching market is nodig om een stap naar meer duurzaamheid te maken. Er is inmiddels ervaring met het kapitaliseren en in geldstromen omzetten van niet-monetaire waarden³⁶.

Onderwijs:

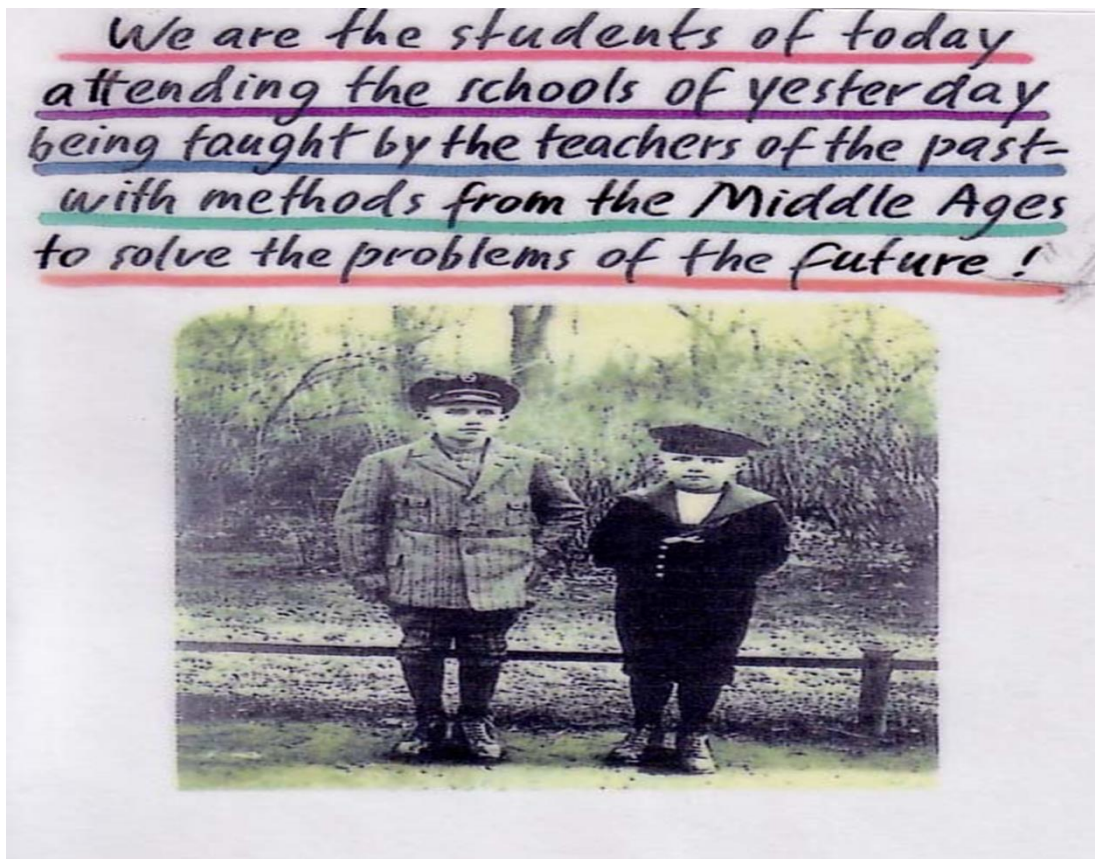
- Veel onderwijsinstellingen zijn ingericht in traditionele disciplines. Duurzaamheid vraagt om interdisciplinair en trans-disciplinair werken en leren.
- Het gaat bij duurzaamheid in het onderwijs zowel om thema's binnen vakken als over vakoverstijgend en domein overstijgend leren, maar ook om onderliggende competenties als onderzoekend en ondernemend leren, systeemdenken, omgaan met complexiteit en onzekerheid, omgaan met verschillende perspectieven en waarden en ethiek. Dat zit zowel in de kwalificerende opgave van onderwijs als in de vormende en socialiserende opgaven van het onderwijs.
- Innovaties in duurzaamheid vragen ook in bedrijfsleven om nieuwe kennis en competenties, alleen al daarom moet het onderwijs – zowel initieel als post-initieel – voortdurend in dialoog met markt en maatschappij om actueel en zelfs vormgevend aan de toekomst te blijven. Hier ligt een bijzonder opdracht ook voor beroeps- en hoger onderwijs³⁷.

³⁴ De Innovatiemotor, het versnellen van baanbrekende innovaties, Marko Hekkert en Marjan Ossebaard, (Van Gorcum, 2010)

³⁵ <http://www.sustainabilitytransitions.com/files/KSI%20boek.pdf>

³⁶ Zie o.a. Gebiedsontwikkeling Nieuwe Stijl; de eerste stappen in de praktijk, IenM, 2014; 'De waarde van nieuwe verdienmodellen', ORG-ID, 2012; Terugploegen van maatschappelijke baten: praktische voorbeelden, ECORYS, 2011; (2012) Nieuwe Business Modellen: een exploratief onderzoek naar veranderende transacties die meervoudige waarde creëren, Jonker J et al., Radboud Universiteit Nijmegen 2012.

³⁷ <http://www.ikcirculeer.nl/tag/duurzaam-beroepsonderwijs/>



Figuur 5: "We are the students of today attending the schools of yesterday being taught by the teachers of the past with methods from the Middle Ages to solve the problems of the future!", auteur onbekend.

Kortom: De weg naar een duurzame, groene economie is ingeslagen. Duurzaamheid is qua aard integraal en complex. Niet alleen inhouden veranderen en worden steeds meer integraal, maar ook werkwijzen veranderen. Het kennisprogramma DD speelt een rol om samenhang tussen duurzame initiatieven te bevorderen en partners samen de gelegenheid te bieden om breed over duurzaamheid te leren. Nieuwe kennis, inzichten en aanmoediging zijn voortdurend nodig.

Intermezzo: Vijf brillen

De beschrijving van ontwikkelingen en context maakt duidelijk dat DD vanuit verschillende perspectieven bekeken en gewaardeerd kan worden. Het is sterk afhankelijk met welke 'bril' er naar het programma gekeken wordt voor wat men 'ziet' en wat men er uit zou willen halen. Voor het vervolg is het van belang dat de lezer zich realiseert dat er met (minstens) vijf brillen gekeken kan worden.

Bril 1: De inhoudelijke (sectorale/dossier) bril

Met deze bril zien de lezers in DD/leren vooral een instrument dat hen kan helpen om hun dossier (bijvoorbeeld water of energie) verder te brengen in de implementatie: waardering zit vooral in **concrete, zichtbare projecten**.

Bril 2: De bril van de integraliteit en complexiteit inhoudelijk

Met deze bril zien de lezers vooral dat de complexiteit en integraliteit van hun DO opgaven verbonden wordt aan grenzen van dossiers, actoren. Zij waarderen **het vormen van coalities** die aan de gezamenlijke opgave werken.

Bril 3: De bril van processen

Met deze bril zien de lezers dat DO vraagt om een procesmatige aanpak van verbinden van partijen; **delen van kennis en gezamenlijke actie**. Niet de inhoud, maar het vinden en aangrijpen van de (gezamenlijke) actie staat centraal. DD zet in op 'sociaal instrumentarium', naast reguliere juridische, economische of technologische instrumenten

Bril 4: De bril van de (kennis)infrastructuur en netwerken

Met deze bril op is de lezer blij dat allerlei losse initiatieven bij elkaar worden gebracht en ontsloten. Dat nieuwe kennis beschikbaar wordt gesteld en dat *good practises* gedeeld en zo mogelijk verankerd worden. **(Kennis)netwerken spelen een belangrijke rol.**

Bril 5: De bril van governance

Met deze bril zien de lezers vooral dat DO vraagt om nieuwe processen tussen actoren en het verkennen van nieuwe rollen. DD is voor hen een proeftuin om via DO te kunnen **werken aan bestuurlijke vernieuwing**.

Al deze brillen laten zinvolle samenhangende benaderingen zien van een programma als DD. Deze beelden kunnen elkaar aanvullen en versterken. Ze kunnen elkaar ook in de wielen rijden omdat ze ieder ook belangen vertegenwoordigen. Sturen op basis van één bril heeft een kracht maar ook een zwakte:

- Sturen op basis van *bril 1* geeft duidelijk (project)resultaat, maar de resultaten tellen niet op.
- Sturen op basis van *bril 2* geeft samenhang, maar kan ook een enorme overhead met zich meebrengen. Iedereen praat overal over mee.
- *Bril 3* brengt proceshandigheid met zich mee, maar mogelijk het nadeel van uit-onderhandelde vrijblijvendheid.
- *Bril 4* zorgt voor een goed medium voor uitwisseling, maar werkt niet perse aan de kwaliteit en impact van wat wordt uitgewisseld.
- Het sturen op basis van *bril 5* heeft het voordeel van verbetering van samenwerking en doelgerichtheid bottom up. Het nadeel van *bril 5* is dat verschillen in doorzettingsmacht mogelijk onderbelicht blijven en de gecombineerde kracht van bottom-up en top down niet verzilverd wordt.

Het kijken door de brillen maakt dat de brildragers soms de neiging hebben om middel tot doel te verheffen. Dat proberen we te vermijden door in het beschrijven van de aanpak van DD te starten met de generieke doelen. De brillen vertalen we naar ingrediënten in de strategie om deze doelen te realiseren.

Leeswijzer

Bril 1 zien we terug in de participatietafels (§ 4.2.1). De *brillen 2 en 3* gebruiken we bij het beschrijven van hoe DuurzaamDoor2 inhoudelijk en procesmatig omgaat met de complexe samenhang (§ 4.2). *Bril 4* vinden we terug in de beschrijving van het bevorderen van (kennis)infrastructuur en netwerken (§ 4.2.2) en het benutten van de gelaagdheid van het Nederlandse openbare bestuur (§ 4.3). De bril van de governance (*bril 5*) zetten we op in § 4.4, waar we ingaan op de verschillende rollen die de 6 O's tot hun beschikking hebben.

3. Uitgangspunten en Doelen

3.1 Uitgangspunten

Het programma DD 2017 - 2020 kiest als uitgangspunt:

een vernieuwende aanpak voor de kansen van een nieuwe economie, *sharing economy*, gebaseerd op principes van ketens (circulair), van (lokaal) sociaal ondernemerschap, meervoudige waardencreatie en voor een bijpassende inrichting van de governance.

Vanuit hier kunnen uiteenlopende inhoudelijke thema's ook integraal meer kleur krijgen. Als afval nieuwe grondstoffen levert (Cradle to Cradle), gebruiken we minder fossiele energie. Water in het openbaar groen vasthouden en minder steen en asfalt in de tuinen maakt steden klimaatbestendig en verhoogt de biodiversiteit. Voedsel in de buurt verbouwen kan gezondere maaltijden opleveren en tegelijkertijd een gezonde leefstijl bevorderen, buurtbewoners met elkaar in contact brengen en mensen aan het werk helpen.

We willen voorwaarden creëren om deze vormen van 'meervoudige waardencreatie' te realiseren. De principes van *People, Planet, Prosperity* krijgen een nieuwe lading, waarin alle 6 O's eigenaarschap nemen voor een duurzame, groene economie.

Het formuleren van de doelen voor DD steunt op de volgende uitgangspunten:

- De duurzame, groene economie verbindt economische, ecologische en maatschappelijke doelen, gaat voor maatschappelijke rendementen en vraagt aldus om gelijkwaardige inzet van alle partners (alle O's)
- Een doelmatige route naar een duurzame, groene economie vraagt om samenhang tussen top-down en bottom-up activiteiten
- Duurzame Ontwikkeling Agenda's van verschillende geledingen geven een inhoudelijke richting
- Initiatieven die regionaal veel energie naar boven brengen vormen het hart van het kennisprogramma DD. De uitwerking wordt in grote mate door deze energie gevoed.
- Waar doelmatig werkt het programma in 'allianties'. Hierdoor krijgen losse onderdelen samenhang en ontstaan er ondernemende coalities in Nederland die concreet werken aan de duurzame, groene economie.
- DD sluit aan op inhoudelijke en strategische agenda's. Op het hoogste abstractieniveau zijn dat de Sustainable Development Goals, vervolgens landelijke integrale agenda's als 'Groene Groei', het 'Kabinetsplan 'Nederland Circulair in 2050' en meer sectorale beleidsagenda's als het klimaatakkoord (incl. de opgaven tot implementatie van 'Parijs'), de natuurvisie en uitvoeringsagenda natuur of het deltaplan Water. Voor het onderwijs wordt aansluiting gezocht bij diverse discoursen die leiden tot verbetering of aanpassing van curricula. Ook wordt gekeken naar de Wetenschapsagenda en beleid t.a.v. topsectoren.
- Het gaat echter niet alleen om rijksbeleid, ook de mede-overheden hebben collectief en individueel de nodige agenda's geformuleerd, veelal op provinciale, regionaal of lokaal niveau. Deze worden in de programmering van activiteiten en bij de keuze van uitvoeringsprojecten ook als uitgangspunt genomen, zeker om te bepalen waar de maatschappelijke energie zit en een 'coalition of the willing' is te vormen.
- DD voegt aan dergelijke inhoudelijk agenda's een extra focus toe: 'waar is met 'kennis-instrumenten', met 'sociale innovatie' en met bij elkaar brengen van partijen die daaraan willen werken een extra meerwaarde te bereiken'.

- Daarmee is DD niet de 'eigenaar' van een duurzaamheidsthema of agenda, maar probeert de doelen van diverse partijen mede te realiseren en te versnellen door coalities en co-creatie.
- DD werkt met die partijen die bereid zijn hun kennis te delen en hun good-practices beschikbaar te stellen voor nadere reflectie en onderzoek. Voor de verspreiding van kennis en verdere inspiratie en valorisatie is het van belang dat kennis en ervaringen openbaar toegankelijk zijn. Deelnemers zijn en blijven echter altijd zelf eigenaar van hun projecten. Voor verdere verankering en follow up na een project of programmaperiode is dit eigenaarschap van belang. DD zal wel de kennis en ervaringen openbaar ontsluiten en publiceren.

3.2 Doelen

De doelen van DD gaan verder dan de meer generieke ambities die zijn beschreven in hoofdstuk 2 onder missie en visie, en gaan dieper dan de in 3.1 beschreven uitgangspunten. We benoemen de doelen per thema (§ 3.2.1 – 3.2.4) en per doorsnijdend thema (§3.2.5 - § 3.28). De samenhang tussen de aanpakken waarborgt het programma door integrale borging van samenhangende programmaresultaten (zie hoofdstuk 6).

Belangrijk bij het type programma als DD is dat er tijd en ruimte is voor deelnemers om ook *eigen* (leer) doelen in te brengen in het proces. Dat is onlosmakelijk met 'innovatie' te maken. Daarom worden de doelen alleen op hoofdlijnen geformuleerd, maar is het aan de deelnemers aan de zogenaamde 'participatie-tafels' om deze verder te operationaliseren.

Onderwijs heeft in het programma DD een speciale positie. Het programma draagt bij aan het realiseren van onderwijsdoelen in de zin van kwalitatief goed en actueel onderwijs (emancipatoir, *bildung*, vakgericht) en zet onderwijs daarnaast als instrument in om een duurzame, groene economie dichterbij te brengen (instrumenteel). Onderwijs heeft daarom zowel een plek in deze paragraaf als in hoofdstuk 5 (Instrumenten). DD geeft mede vorm aan de ambities voor Duurzaam Onderwijs zoals in de Tweede Kamer besproken.

3.2.1 Algemene doelen.

Het algemene doel is het versnellen van de transitie naar een duurzame samenleving door de inzet van kennis en sociale innovatie. Dat wordt gedaan door verbinden, faciliteren en aanjagen van 'leren en innoveren'.

We doen dat door stakeholders samen te brengen aan diverse participatietafels voor gezamenlijke agendering en programmering. Dat verloopt (jaarlijks) via een drie-fasen-aanpak:

1. analyse van de beleidsagenda's en maatschappelijke ontwikkelingen op hoofdlijnen, duiden van de maatschappelijke opgave en identificeren waar aangrijpingspunten liggen voor 'kennis, leren, innoveren'.
2. identificeren van gemeenschappelijk thema's waar energie en urgentie op zit.
3. formuleren van 'projecten' en/of 'sub-programma's) waar concrete actie op gezet gaat worden, waarvoor een uitvraag komt, waarvoor 'coalities' gebouwd worden op basis van de formule Coalitie, Co creatie, Cofinanciering.

Dit wordt zichtbaar in de volgende resultaten in 2020:

- ✓ per thema is (jaarlijks) een serie uitvoeringsprojecten gerealiseerd, met en door deelnemende partijen. Niet het aantal projecten is het doel op zich, maar de behoefte en kwaliteit geven de maat.
- ✓ per thema en op een meer doorsnijdend niveau een aantal 'Communities of Practice' te hebben ingericht die bijdragen aan het delen en valoriseren van opgedane kennis en ervaringen uit projecten.
- ✓ Er is een breed dekkend netwerk van regionale duurzaamheidscoalities.
- ✓ Op het gebied van onderwijs is duurzame ontwikkeling daar waar gevraagd ingebracht in curricula, in onderwijsprojecten en in kwaliteitsborging van het onderwijs, onder meer door professionaliseringsactiviteiten van en voor docenten, in onderwijsnetwerken rond duurzaamheid en door en verder uitgebouwde ondersteuningsstructuur van (educatieve) partijen.
- ✓ Met de projecten en COP's is een zichtbare bijdrage geleverd aan beleidsambities op het gebied van duurzaamheid.
- ✓ Internationaal is de functie van National Focal Point ESD ingevuld, waaronder de inbreng van Nederlandse expertise in UNECE, UNESCO en Benelux werkgroepen
- ✓ Kennis en ervaringen zijn vastgelegd in projectbeschrijvingen, publicaties, onderzoeksrapporten en digitaal ontsloten o.a. via de database op de website.
- ✓ Er is een reflexieve monitor die zowel projecten (steekproefsgewijs) als het programma als geheel volgt en evalueert. Dit mondt uit in rapportages die samen met managementrapportages van het programmamanagement sturingsinformatie levert aan een gezamenlijke stuurgroep.

3.2.2 Circulaire Economie

De operationele (kennis-gerelateerde) doelen voor deze participatietafel worden primair gerelateerd aan het Rijksbrede programma Circulaire economie³⁸. Uit de matrix van vijf speerpunten en vijf interventie typen worden activiteiten gekozen die sterk kennis gerelateerd zijn. Focus ligt op de verbinding tussen lokale en regionale uitvoeringspraktijken en hoe deze (mede) invulling geven aan de landelijke doelen.

Uit eerdere activiteiten worden (educatieve) projecten rond afval en zwerfvuil opnieuw geframed. Hieronder vallen ook educatie over afval en grondstoffen, beleidsonderwerpen waarvoor I&M verantwoordelijk is.

Een voorbeeld: vanuit het Visserijfonds is er financiering beschikbaar gesteld aan Rijkswaterstaat (RWS) om in het kader van de Kaderrichtlijn Mariene strategie (KRM) aan gedragsverandering bij jongeren ten aanzien van afval in zee te werken.

Hiervoor gaat RWS de komende twee jaar aan de slag met:

- bestendigen van het thema afval/grondstoffen in curricula PO en VO
- bestaande educatiemethoden toetsen op, en aanpassen aan, bereiken van gedragsverandering
- aan de hand van deze methoden de (gast)lessen over afval/grondstoffen intensiveren op het PO en VO
- aandacht voor de school als 'afvalproducent' d.m.v. projecten rond afvalscheiding en preventie op scholen.

Vanuit de programma's VANG B en VANG HHA van RWS:

³⁸ Kamerbrief I&M/BSK-2016/175734 (d.d. 14 september 2016) en Kabinetsplan "Nederland Circulair in 2050"

- is een Keuzewijzer Afvaleducatie voor scholen (en een voor gemeenten) opgeleverd
- wordt er gewerkt aan een proef afvalscheiding op 11 scholen (t/m zomer 2016) die later opgeschaald moet worden.
- is er een klankbordgroep afvaleducatie opgezet voor koepels, netwerken en samenwerkingspartijen om een aantal keer per jaar bij elkaar te komen en elkaar bij te praten en te betrekken.

Een andere inspiratiebron is bijvoorbeeld het kabinetsbeleid "Groene Groei"³⁹ dat EZ namens het Kabinet aan de Kamer stuurde, en waarin ook de relatie wordt gelegd naar Biobased solutions, Green Deals, projecten rond Duurzaam Bouwen, duurzame mobiliteit, Topsectoren, Maatschappelijk verantwoord Inkopen (MVI) en nieuwe businessmodellen, waaronder onderzoek naar de ruileconomie. DD formuleert samen met stakeholders de leerbehoeften en nieuwe pilots en voert die uit.

Een ander voorbeeld is het Manifest Maatschappelijk Verantwoord Inkopen⁴⁰ dat de overheid als launching customer positioneert. Dit kan als inspiratie dienen voor mede-overheden en voor andere partijen. Deze hebben dan wel behoefte aan het delen van 'good-practices'.

3.2.3 Water

Wat betreft operationele doelen voor het thema water wordt zowel gekeken naar het waterbeleid (zoals het Deltaplan, de Kaderrichtlijn Water etc.) als de relatie van water met klimaat (adaptatie, mitigatie), ruimtelijke vraagstukken en voedsel (bijvoorbeeld zilte teelten). Eerder is een Water-educatie-agenda⁴¹ opgesteld vanuit de Unie van Waterschappen (UvW) en I&M die ambities voor met name onderwijs opgesteld heeft. Speerpunten daaruit zijn onder meer waterbewustzijn voor jeugd en volwassenen, kennis van het watersysteem kwalitatief en kwantitatief in zowel PO als VO en het aantrekkelijk maken van 'waterstudies' en 'waterberoepen'. Vanuit deze agenda is een stuurgroep watereducatie actief, die zal worden uitgebreid met o.a. lokale NME spelers. DD ondersteunt dit watereducatie platform met o.a. menskracht, educatieve projecten, kennisnetwerk, symposium en ICT.

Waterschappen stellen in toenemende mate ook andere kennisvragen, met name op het gebied van afval- en grondstoffen (terugwinnen van bijvoorbeeld fosfaten), op gebied van circulaire economie, waaronder energie uit warmte, warmte/koude-koppelingen, maar ook ruimtelijke vraagstukken en governance vraagstukken. Dergelijke vragen worden stap voor stap geprogrammeerd op zowel de participatietafel water als bij het thema regionale netwerken.

3.2.4 Voedsel

In 2015 lanceerde het Kabinet de Voedselagenda waarin doelen voor een verduurzaming van de agro-productie, inclusief climate smart solutions, natuur-inclusieve landbouw, maar ook aandacht voor alternatieve producties, zowel technologisch als sociaal (bijvoorbeeld stadslandbouw) ook is er focus op thema's als voedselverspilling, (mondiale) voedselzekerheid, transitie naar minder dierlijke eiwitten, voedselinnovaties, ook in relatie

³⁹ TK 33043 nr. 65 (d.d. 11 maart 2016)

⁴⁰ Kamerbrief I&M/BSK – 2016/290338 (d.d. 8 december 2016)

⁴¹ <https://www.watereducatie.nl/informatie>

met gezondheid. Recent is een stand van zaken gepubliceerd en is een voedselvisie met transitie opgesteld.⁴²

Vanaf maart 2016 is onder Staatssecretaris van Dam een intensivering op dit thema ingezet, ook in relatie met voedselbewustzijn en voedseleducatie. Dit heeft geleid tot het programma Jong Leren Eten⁴³. Dit programma richt zich op voedselvaardig krijgen van jeugd van 0 – 18 jaar, via kinderopvang, basisonderwijs, voortgezet onderwijs en MBO.

In januari 2017 vond de Voedseltop plaats, waarin een groot aantal ambities zijn opgesteld in dialoog met stakeholders. Dit zal het inhoudelijk vertrekpunt zijn voor de participatietafel Voedsel⁴⁴.

Citaat uit Kamerbrief Martijn van Dam, staatssecretaris EZ

Iedere ouder wil het beste voor zijn kinderen, dus gezond eten. Toch eet maar 5% van de kinderen genoeg groenten en slechts 1% genoeg fruit. Onze kinderen groeien op in een wereld die ze de hele dag prikkelt om suiker, vet en zout te eten. Ik wil, net als alle ouders van Nederland, hen leren hoe lekker gezond kan zijn. Daarom neem ik heel graag het meest gegeven advies uit de essays over: meer aandacht voor voedsel op scholen. Daarom kom ik – in nauwe samenwerking met mijn collega Martin van Rijn van het ministerie VWS – met een nieuw programma: Jong leren eten.

Daarin wil ik een aantal zaken samenbrengen en uitbreiden. Er zijn nu al smaaklessen en activiteiten binnen het Schoolfruit en De Gezonde School van mijn collega Martin van Rijn. Er zijn nu al schooltuinen, kooklessen en voedselexcursies. Het is ontzettend mooi dat al zoveel scholen aandacht besteden aan voedsel. Maar het kan ambitieuzer: breder en structureler.

Door een aantal regelingen te combineren en er zelf nog wat aan toe te voegen, maak ik een totaalpakket. Samen met mijn collega's van volksgezondheid en onderwijs ga ik kijken hoe we de krachten kunnen bundelen zodat we het Jong Leren Eten een vaste plek kunnen geven in het onderwijs. Ik vraag ook aan andere partijen om mee te doen. Niet alleen om kinderen op een leuke manier kennis te laten maken met gezond eten, maar ook om kinderen te leren waarderen waar ons eten vandaan komt. Om de boer weer een gezicht te geven.

In de kamerbrief is aangegeven dat voor Jong Leren Eten gebruik wordt gemaakt van bestaande programma's en kennisinfrastructuur, zowel van het programma Gezonde School als het programma DD. In para. 3.3.2 wordt het programma Jong Leren Eten nader beschreven en aangegeven welke programmaonderdelen zelfstandig worden vormgegeven en op welke programmaonderdelen er gebruik wordt gemaakt van de faciliteiten en (onderwijs)netwerken van het programma DD. De financiële samenhang tussen DD en JLE staat beschreven in de begroting (hoofdstuk 7).

3.2.5 Natuur en Biodiversiteit

Voor het thema natuur en biodiversiteit worden de operationele doelen ontleend aan de Natuurvisie en uit de (maatschappelijke) uitvoeringsagenda natuur⁴⁵. Daarnaast speciale

⁴² Kamerbrief EZ: DGAN-ANK / 16173166 (d.d. 2 november 2016) en Kamerbrief DGAN-PAV / 15137370 (d.d. 30 oktober 2015 over de Voedselagenda).

⁴³ TK 2016Z17810, Kamerbrief over programma Jong Leren Eten, (DGAN-ANK / 16139641), dd. 30 september 2016

⁴⁴ <http://www.voedselagenda.nl/voedseltop/> en Kamerbrief EZ: DGAN-PAV/17017647 (d.d. 23 februari 2017)

⁴⁵ Kamerbrief DGNR-NB / 14204218 (dd. 2 februari 2015) over de natuurvisie en uitvoeringsagenda Natuur en Kamerbrief DGAN-NB / 17012340 (d.d. 25 januari 2017) over evaluatie Natuurpact

aandacht voor het concept Natuurlijk Kapitaal, natuur-inclusieve Landbouw, de positie van vrijwilligers in zowel draagvlak, natuurbeheer, natuureducatie en natuurkennis.

Tot slot aandacht voor de specifieke rol van natuurbeleving en natuurcommunicatie en educatie in Nationale Parken. De afgelopen periode 2013-2016 heeft DD zoals afgesproken samen met het IVN geïnvesteerd in kennis en nieuwe verdienmodellen rond de functie van voorlichting en educatie in en rond Nationale Parken, zoals op het gebied van gezondheid, recreatie en regionale identiteit.

Ander punt van aandacht – in relatie tot maatschappelijke actoren – is natuur op bedrijfsterreinen, vergroening van steden, projecten tijdelijke natuur, bio mimicry en de relatie biodiversiteit en (stads)landbouw.

Belangrijk punt in dit dossier is de decentralisatie van het Natuurbeleid naar de provincies. Zij zullen een belangrijke rol hebben in het verder operationaliseren van kennis- en leeropgaven, zowel voor zichzelf (leer-communities) als in opgeven rond vermaatschappelijking van natuur. Een recente reflexieve evaluatie van het natuurpact door PBL biedt aanknopingspunten voor kennis en innovatieprojecten⁴⁶.

3.2.6 Energie en Klimaat

Op het gebied van energie wordt een stapsgewijze transitie naar een meer duurzame energievoorziening nagestreefd. Dit gaat hand in hand met een beperking van de CO₂ uitstoot en de opgaven voor Klimaat. Er was al het Energie-akkoord⁴⁷ uit 2013, maar na de procedure van Urgenda om 25% energiebesparing af te dwingen, de afspraken rond de Klimaattop in Parijs⁴⁸ en een 'energie-dialoog' in de eerste helft van 2016, zijn de doelen aanzienlijk aangescherpt en bovendien breder ingezet op de bijdragen van bedrijfsleven en samenleving⁴⁹.

DD zal vooral die projecten ondersteunen die te maken hebben met de participatie van partijen in de keten, met decentrale bijdragen en minder met de grote meer technologische opgaven. Het 'lerend vermogen' gaat bij transitie van deze aard vooral ook op het gedrag van burgers en bedrijven en motieven en financiële mogelijkheden, eerder dan dat er een gebrek aan technologie op zich is.

De verbinding tussen landelijk beleid en maatregelen de ambities en oplossingen die bijvoorbeeld steden of provincies zelf opstellen vraagt om voortdurende dialoog en 'leren van elkaar'. Ook voor het (beroeps)onderwijs heeft de transitie van energiesystemen grote consequenties, denk bijvoorbeeld aan opleidingen in de bouw, in de installatietechniek. Zowel initieel als in nascholing in diverse branches staan grote veranderingen op stapel.

3.2.7 Duurzaam Produceren en Consumeren en MVO

Er zijn ook 'doorsnijdende thema's' zoals 'Duurzaam produceren en consumeren' en 'Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen'. Over dit soort doorsnijdende processen richt DuurzaamDoor ook een participatietafel in, maar naar behoefte van deelnemers. Dit kan in de tijd een of meerdere 'leerkringen' of 'communities of Practice' opleveren die zich richten op specifieke vraagstukken zoals bijvoorbeeld:

⁴⁶ Kamerbrief EZ DGAN-NB/17012349 (d.d. 25 januari 2017) en PBL (2017) Rapport 'Lerende evaluatie Natuurpact, naar nieuwe verbindingen tussen Natuur, Beleid en Samenleving'.

⁴⁷ Kamerbrief EZ: DGETM-ED/13152412 (d.d. 6 september 2013)

⁴⁸ Tweede Kamer: 32 813 nr. 122: Kabinetsaanpak Klimaatbeleid: Op weg naar 2020

⁴⁹ Kamerbrief EZ: DGETM – EI/16188688 (d.d. 7 december 2016) en Kamerbrief EZ: DGETM-E2020/17005425 (d.d. 24 januari 2017)

- 'Maatschappelijk Verantwoord inkopen' of zelfs 'circulaire inkopen'; als het gaat om bedrijven of overheden die kunnen fungeren als 'launching customers' voor nieuwe duurzame producten en diensten. Met name in het inkoopproces is nog veel winst te halen, maar bestaan ook nog veel vragen over 'wat nu duurzaam is' en 'hoe duurzaamheid meegenomen kan worden in het inkoopproces'.
- 'Nieuwe verdien- en business modellen'; in een groene economie is 'waarde' een belangrijk begrip. Niet alleen de financiële waarde, maar ook andere 'waarden' kunnen een rol spelen in het maken van duurzame afwegingen. Belangrijk is dat 'winst' voor natuur of milieu of maatschappelijke waarde een plek heeft in het gesprek. Instrumenten als Maatschappelijke Kosten Baten Analyse (MKBA), 'True Pricing', 'Ruil- of Keten-Economie' of 'maatschappelijke waarde' zijn - zeker in gevallen van meervoudige waarde-creatie - een vraagstuk waar de nieuwe 'circulaire economie' de antwoorden nog aan het vinden is. Via onderzoek (o.a. Radboud Universiteit en Erasmus), publicaties en COP's worden beelden, visies en praktijken ontwikkeld en gedeeld. Een COP 'Financial Institutes and Natural Capital' is een voorbeeld van een trendsettende beweging waarin 15 financiële instellingen al lerende weg hun beleid in beleggen en financieren aan het herzien zijn.

Naast 'leren' in directe zin heeft veel van het succes van duurzaamheidsinterventies ook te maken met bewustzijn, acceptatie en handelingsperspectief van partijen. Burgers, instellingen, bedrijven kijken vaak naar de actie of verandering die dichtbij is en makkelijk te maken is. Er is daarom aandacht voor de kennis over 'gedragssturing' of 'nudging', die maakt dat vele kleine stapjes toch optellen naar nieuwe, meer duurzame praktijken. Op dit gebied wordt ook samengewerkt met het programma DuurzaamDOEN⁵⁰ (ministerie I&M) en een netwerk van partners zoals Milieu Centraal en MVO Nederland. Handelingsperspectief is belangrijk om kennis en waarden uiteindelijk ook te (kunnen/willen) omzetten in concreet gedrag. DuurzaamDoen en DD zijn beiden voorbeelden van 'sociaal instrumentarium', waarbij de eerste meerde kant van voorlichting en de ander meer de ingang via het leerproces kiest, maar waarbij doelgroepen, methoden en partners samen staan in het bereiken van consumenten en bedrijven om duurzaam handelen dichterbij te brengen.

3.2.8 Regionale duurzaamheidsnetwerken: integrale gebiedsontwikkeling, omgevingsvisie en omgevingswet.

Vaak komen meerdere duurzaamheidsopgaven samen in één bepaald gebied of in een regio. Beleid dat vanuit diverse sectorale belangen is ingestoken heeft in de praktijk werking in eenzelfde regio en/of bij een set van actoren. Een meer integrale benadering is dan nodig. Niet het thema of een bepaalde sector, maar de maatschappelijke uitdaging vormt daarbij het vertrekpunt en dat vraagt vaak om een gebiedsgerichte, specifieke benadering. DD werkt daarbij, o.a. op provinciaal niveau, met breed samengestelde governance netwerken.

Op provinciaal niveau spelen daarbij drie veel omvattende clusters van vraagstukken. De kunst is om daartussen perspectievolle verbindingen tot stand te brengen. Het gaat dan vaak om:

1. Economie circulair (inclusief biobased economy / energietransitie)
2. Groen/blauw kapitaal (inclusief thema voedsel, water, biodiversiteit, vitaal platteland)
3. Sociale veerkracht (de energieke samenleving)

⁵⁰ <https://www.duurzaamdoen.nl/>

De afgelopen jaren zijn enkele tientallen regionale duurzaamheidsnetwerken geïdentificeerd en begeleid⁵¹. Daaroverheen heeft een COP gezorgd dat actoren die per definitie aan 'hun regio' gebonden zijn ook van elkaar konden leren. Hier bleek grote behoefte in de praktijk en ook bijzondere meerwaarde. Omdat veel initiatieven/regio's tegelijkertijd 'het wiel aan het uitvinden' waren. Dan is het delen van kennis en ervaring een goede bijdrage aan het versnellen van de agenda. Niet door praktijken te kopiëren of over te nemen, maar om achterliggende principes, werkwijze en structuren bloot te leggen en met elkaar te delen, zodat een ieder in eigen gebied en met eigen problematieken en stakeholders daar weer vorm en inhoud aan kan geven.

Inmiddels hebben vele regio's aangegeven hier behoefte aan te hebben, bijvoorbeeld als onderdeel van samenwerking met RUD's, in het kader van vernieuwd MIRT, als kennisdeling rond City-deals of als gevolg van de introductie van de nieuwe omgevingswet en omgevingsvisies, die kansen bieden om meer integrale afwegingen te maken, maar ook zorgen oproept over bescherming van kwetsbare waarden.

Soms komt de behoefte voor een regionaal duurzaamheidsnetwerk van een lokale of provinciale overheid, maar in merendeel van de gevallen is er sprake van een 'bottom-up' beweging of van een netwerk van bedrijven dat samen wil optrekken. Door met hen samen het 'waarom', het 'wat', 'hoe' en 'wie' te definiëren en hen te ondersteunen met praktische modellen en good-practices versnellen dergelijk netwerken de samenwerking in de regio. De ambities tot deze werkwijze wordt ook aangegeven in Provinciale College akkoorden, en gebiedsagenda's. Het is de ambitie van DuurzaamDoor om in en met iedere provincie een aantal van dergelijke netwerken tot bloei te brengen.

3.3 Twee bijzondere opgaven.

3.3.1 Duurzaam Onderwijs

In 2015 is – naar aanleiding van acties van jongeren met bedrijven, onderwijsinstellingen en de (jongeren)politieke partijen – een onderzoek gedaan naar de stand van zaken rond duurzaamheid in het onderwijs in alle lagen en geledingen⁵². Belangrijke uitkomst is dat veel scholen wel 'iets' aan natuur, milieu of duurzaamheid doen in hun onderwijspraktijk, maar dat dit vaak ad hoc en incidenteel is. Slechts bij een kleine minderheid van scholen is sprake van een structurele verankering.

In debatten in de Tweede Kamer is gesteld dat er in de huidige curricula diverse aangrijpingspunten zijn om duurzaamheid in de lessen een plek te geven. Het Kabinet vindt het niet wenselijk om te spreken over een verplichting voor duurzaamheid in het onderwijs. In de Nederlandse onderwijsaanpak ligt een grote verantwoordelijkheid bij individuele scholen (schoolbesturen) en docenten om maatschappelijke vraagstukken en plaats te geven in hun onderwijspraktijk, waarbij de overheid slechts op hoofdlijnen het 'wat' vaststelt, en het onderwijs zelf verantwoordelijkheid draagt voor het 'hoe'.

⁵¹ <https://www.duurzaamdoor.nl/samenwerkingspartners-duurzaamdoor/regionale-duurzaamheidsnetwerken>; of <https://www.duurzaamdoor.nl/sites/default/files/Duurzaam%20Door%20Besturen%20door%20Burgerkracht%20proef5.pdf>; of <http://publiekdenken.nl/wp-content/uploads/2016/06/2015-PubliekDenken-DrijvenKlijvenBlijven-web.pdf>

⁵² (Kamerstuk 20487, nr 49). En <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/duurzame-economie/documenten/kamerstukken/2014/12/18/beantwoording-van-motie-lid-ouwehand-c-s-inzake-duurzame-ontwikkeling-in-het-nederlandse-onderwijssysteem>

Implementatie van duurzaamheid in het onderwijs is daarom een kwestie van de vraag en behoeften van scholen en docenten en het ondersteunen van partijen die daarop actief zijn.

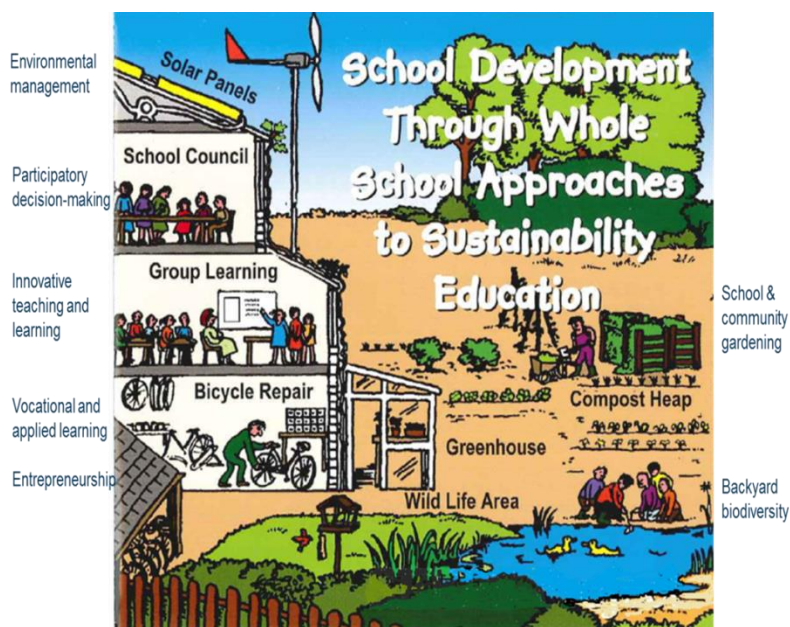
Duurzame ontwikkeling komt inhoudelijk in veel verschillende vakken voor, en kan zowel vakgebonden en regulier als domein-overstijgend en projectmatig vorm krijgen. Het kan gaan om deel(inhouden) op gebied van natuur en milieu, maar ook om competenties als systeemdenken, complexiteit en onzekerheid, of om aspecten van burgerschap en afwegingskaders en ethiek.

Bij vernieuwing en aanpassing van curricula kan duurzaamheid meegenomen worden, bijv. zoals gebeurd is in de nieuw kwalificatiestructuur MBO of in de discussie en verdere uitwerking van funderend onderwijs. Het is van belang dat voor scholen en docenten die vragen hebben of behoefte aan ondersteuning en een goed en sluitend netwerk is van (educatieve) partijen die hier deskundig vorm en inhoud aan kunnen geven.

In het programma DD zijn al diverse netwerken – van kinderopvang tot hoger onderwijs – actief⁵³, die voorzien in het delen van good-practices, kennisnetwerken, deskundigheidbevordering van docenten en een portfolio aan lesmaterialen, excursie, gastlessen. Ook voorziet DD in samenwerking met o.a. Kennisnet in de ontsluiting van dergelijke activiteiten en ondersteunt⁵⁴. Ook zijn er 'benchmarks' voor onderwijs dat zich wil profileren, zoals Eco-schools of 'SustainaBull'.

De meest ideale situatie ontstaat wanneer scholen inzetten op de combinatie van inhoud van het curriculum met duurzame bedrijfsvoering en verankering in zowel het eigen beleid als in de relatie met duurzaamheidspartijen in de omgeving. Daar zijn ook andere programma's voor, zoals de GreenDeal 'energie op scholen' van de ministeries BZK, OCW, I&M en EZ.

Een dergelijke 'Whole School Approach' zal actief onder de aandacht gebracht worden.



Figuur 6: De "Whole School Approach"

⁵³ O.a. KO: kind van natuur; PO: netwerk Duurzame Pabo; VO: Sustainable Chain Gang, MBO: Duurzaam MBO en Groene Brein Roots, Hoger onderwijs: Groene Brein en Studenten voor Morgen.

⁵⁴ <http://www.groengelinkt.nl/>

Vanaf 2017 verenigen bestaande netwerken zich samen met een aantal jongerenorganisaties - zoals de Nationale Jeugd Raad - tot een brede coöperatie 'Leren voor Morgen' die door DD ondersteund zal worden met financiën, kennis en voorzieningen, waarmee zij verder zelf aan de slag kunnen.

Onder 'Leren voor Morgen' komen vier benaderingen samen:

- Verbinden van inhoudelijke duurzaamheidsthema's op een deskundige manier met onderwijspartijen (bijv. watereducatie, voedseleducatie, specifieke vragen uit bedrijfsleven, ..)
- Onderwijs als één van de 6 O's in samenspel met andere actoren, landelijk en in de regio. Het gaat dan om bijvoorbeeld de relatie onderwijs—bedrijfsleven, of de inzet van studenten bij en specifiek regionaal vraagstuk.
- Faciliteren van netwerken en delen van good-practices
- Werken aan de meer conceptuele inzet van duurzaamheid in het onderwijssysteem, aansluitend bij de vraag van scholen.

3.3.2 Relatie met Jong Leren Eten

In 2016 is extra aandacht gevraagd voor transitie op het gebied van voedsel (zie § 3.2.4). Bij de 'participatietafel voedsel' gaat het om innovaties in stakeholders perspectieven, in deze paragraaf wordt aangegeven hoe het programma DD een basis biedt voor de ambities van het programma Jong Leren Eten (JLE)⁵⁵ dat in september 2016 aan de Tweede Kamer is gestuurd.

In de voorbereiding van het JLE is een quick scan uitgevoerd naar voedingseducatie, waarbij duidelijk werd dat er aan materiaal in de zin van lespakketten, leskisten en andere activiteiten geen gebrek is (globale opbrengst quick scan: 107 landelijke lesmaterialen, en via Groen Gelinkt 256 lesactiviteiten PO en 148 lesactiviteiten VO). Wel is er een grote spreiding in bereik en beschikbaarheid en kwaliteit.

Een van de uitgangspunten is ook dat gebruik wordt gemaakt van bestaande programma's en (kennis) infrastructuur, die zowel vanuit de gezondheidseducatie als vanuit de natuur, milieu- en duurzaamheidseducatie beschikbaar zijn. Dat betekent samenwerking tussen programma's Gezonde School (VWS, OCW, SZW en EZ) en DD (EZ, I&M).

Gekozen is voor een aanpak waarin vooral:

- a) de (meer structurele) implementatie binnen de school zelf aan de orde is
- b) goede (landelijke) materialen een update krijgen en breed beschikbaar komen
- c) er samenhang komt tussen theorie en praktijk, hoofd, hart en handen, vooral ook op lokaal niveau
- d) De vraagsturing van scholen centraal staat en vraag en aanbod wordt 'gemakeld'

⁵⁵ TK 2016Z17810, Kamerbrief EZ: DGAN-ANK/ 16139641) over programma Jong Leren Eten (d.d. 30 september 2016)

In Jong Leren Eten is dit uitgewerkt in een vijftal actielijnen.

- 1) Structurele verankering voedsel educatie in de school.
Hiervoor worden jaarlijks minimaal 300 scholen een ondersteuningsaanbod aangeboden via de methode en werkwijze van 'Gezonde School, vignet voeding'. Dit betekent o.a. een budget van € 3.000,- per school voor taakkuren, een GS-adviseur die met het team schoolbeleid formuleert en het toepassen van een aantal interventies in de onderwijspraktijk.
- 2) Beschikbaar stellen/houden van een aantal landelijke educatieve programma's.
Bijvoorbeeld Smaaklessen of EU-schoolfruit. En het leveren van een actualisering en kwaliteitsslag over landelijke materialen, waaronder het aanpassen aan de nieuwe inzichten van de "Schijf van Vijf" op zowel gezondheids- als duurzaamheids-criteria, het bundelen van activiteiten onder gezamenlijke paraplu, met inzet van kwaliteitsverbetering. Actoren zijn onder meer Platform Boerderij-Educatie, Voedingscentrum en Wageningen UR. Ook wordt gekeken naar de inzet van onderwijsnetwerken voor scholing en nascholing van docenten. Hier zijn actoren onder meer het netwerk 'Kind van Nature', Voorleesactie Duurzame Pabo en conferenties en trainingen van Nederlands Instituut Biologen (NIBI).
- 3) Koppelen van theoretische lessen aan praktische vaardigheden en activiteiten.
Hierbij onder meer stimuleren van moes- en school-tuinieren, excursies en gastlessen, kooklessen, boerderij-educatie. Aangezien dergelijke activiteiten veelal lokaal worden uitgevoerd is het koppelen aan onderwijsnetwerken en inzet van lokale NME-centra een voorwaarde voor een efficiënt bereik en praktische ondersteuning op maat. Er wordt uitgegaan van 'premie op actie', dus belonen van de vraag van de school.
- 4) Het ontsluiten van materialen en koppelen van vraag en aanbod.
Het gaat hier enerzijds om digitale ontsluiting en beschikbaar stellen van de veelheid aan materialen aan scholen, via o.a. een portal Jong Leren Eten, die in verbinding staat met de interventie-database Gezonde School (bij RIVM) en met de collectie van Groen Gelinkt (bij NME-organisaties en NME-centra). Daarnaast is er een fysieke 'makelaar' in iedere provincie, die organisaties, mensen, programma's op basis van vraag en aanbod bij elkaar brengt. Waar nog onvoldoende aanbod is wordt gekeken hoe daar invulling aan gegeven kan worden, onder andere door een stimuleringsbudget per provincie. De 'makelaars' zijn afkomstig vanuit o.a. GGD – organisaties, JOGG-netwerken en NME-organisaties.
- 5) Monitor en evaluatie, onderzoek en communicatie.
De activiteiten van scholen en organisaties worden per jaar in beeld gebracht ten behoeve van management sturing. Daarnaast zal worden geïnvesteerd in ondersteunend onderzoek en beschikbaar maken van (wetenschappelijke) kennis over voedsel en jeugd. Niet door zelf onderzoek uit te zetten, maar door mee te denken en programmeren in onder meer onderzoekslijnen van Topsectoren, de Voedselagenda (beleidsondersteunend onderzoek WR/DLO) en onderzoek dat onder meer door ZONMW wordt uitgezet. Op basis van onderzoek worden de makelaars en deelnemende partijen in het netwerk van JLE iedere maand nader geïnformeerd.

De actielijnen 1), 2) en 4) hebben een eigen financieringsstroom. Voor actielijnen 3) en 5) en voor het programmamanagement wordt een beroep gedaan op de faciliteiten van DD, waaronder: inzet RVO op programma-management, communicatie, ICT (Groen Gelinkt), de inzet van onderwijs-netwerken en de relaties met gemeenten en provincies en NME-organisaties.

4. Strategie

Het toerusten van de Nederlandse samenleving met competenties en structuren om de duurzame, groene economie dichterbij te brengen vraagt om een gezamenlijke inspanning van de 6 O's. Samenwerkende partijen moeten elkaar kunnen aanspreken op hun verantwoordelijkheden en rollen. Alle partijen leveren niet alleen een aandeel in het realiseren van de eigen doelen, maar ook het afgesproken aandeel in het realiseren van de maatschappelijke doelen. De netwerken, de leerprocessen, kennisinfrastructuur, etc. vormen de basis waarop het realiseren van inhoudelijke doelen groeit. De strategie moet deze samenhang bevorderen en de betrokken partijen in staat stellen om hun rol te vinden. Een strategie die beschrijft 'wie' betrokken zijn en 'hoe' er samengewerkt wordt, hoe er samen gestuurd wordt en welke middelen worden ingezet.

Hoofddijn van de strategie

Het beleidsprogramma vindt de basis in samenwerking tussen de 6 O's. Zowel de agendering van de activiteiten als het formuleren en (doen) uitvoeren van de bijpassende activiteiten vindt gezamenlijk plaats. De aard van de activiteit bepaalt wie in de samenwerking het voortouw neemt en de mate van top-down of bottom-up inspanning. Transparantie, integraal denken en aandacht voor de kwaliteit van processen en het lerende karakter daarvan maakt dat er samenhang blijft tussen de activiteiten en de netwerken. De inrichting van het programma maakt het mogelijk dat niet alleen het leren wordt bevordert, maar dat het programma ook zelf lerend is.

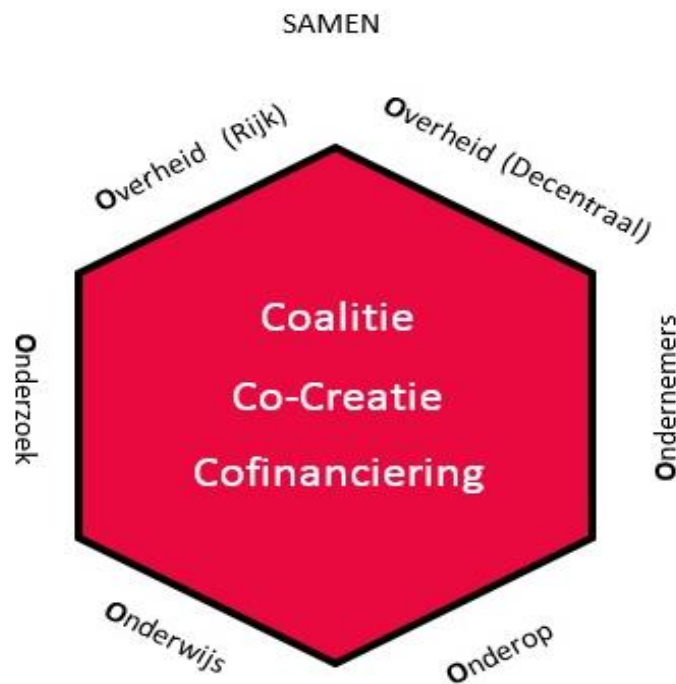
De hoofddijnen van de strategie zijn daarom:

- Samenwerking
- Inhoudelijke samenhang
- Systemische samenhang
- Reflexieve werkwijze
- Passende rollen
- Wijze van (co) financieren

4.3 Samenwerking

Waarderen – Legitimeren – Eren – Leren

De transitie die noodzakelijk is, heeft alleen kans van slagen als we het samen doen: van onderop, overheden, maatschappelijke organisaties, geld- en geefsector en ondernemingen, in samenhang met en bekrachtigd door top down. En ondersteund door onderwijs en onderzoek. Belangrijk daarbij is dat we van versnipperde en suboptimale oplossingen samen tot meer integrale oplossingen komen. De vorm waarin dergelijke coalities samenwerken sluit aan bij bewegingen als Green Deals, een EZ programma 'Samen in Beleid', bij de 'arrangementen' waarin lokale en regionale NME organisaties inmiddels gewend zijn te werken, en is op nog veel meer plekken in ontwikkeling. Het vraagt nieuwe kwaliteiten van zowel overheden als van maatschappelijke organisaties, ondernemingen en onderwijs & onderzoek.



Figuur 7: het principe van samenwerken binnen DuurzaamDoor2:
de 6 O's werken op alle schaalniveaus samen door inzet van coalitie, co-creatie en cofinanciering.
Uitruilen en verbinden van waarde(n) is daarbij essentieel.

Waarderen heeft meerdere dimensies: geld, werk, denkkraft, initiatief. Uitruiel tussen verschillende soorten waarden is een manier om investering en impact mogelijk te maken. Door waardestromen te bundelen zijn andere (vernieuwende) maatwerk arrangementen en verdienmodellen mogelijk.

Waarderen en legitimeren liggen in elkaars verlengde. Legitimeren is een kerntaak van overheden (maatregelen, besteding van publiek geld) en een kerntaak van wetenschappers (valorisatie van kennis, basis bieden aan experiment, evaluatie en monitoring van innovaties van onderop). Samen kunnen ze een belangrijke rol spelen in het zichtbaar maken van het rendement voor de samenleving.

Een belangrijk middel om legitimatie op te bouwen is 'eren'. Erkenning en waardering van kennis, van gedeelde ervaring en van inzet zijn stappen om gemeenschappen en burgers te binden aan een gezamenlijk perspectief. DD organiseert en biedt een podium. De beste praktijken en innovatief initiatief die zich kunnen etaleren produceren meerwaarde. Het programma DD maakt dit podium aantrekkelijk zodat media een belangrijke rol kunnen spelen.

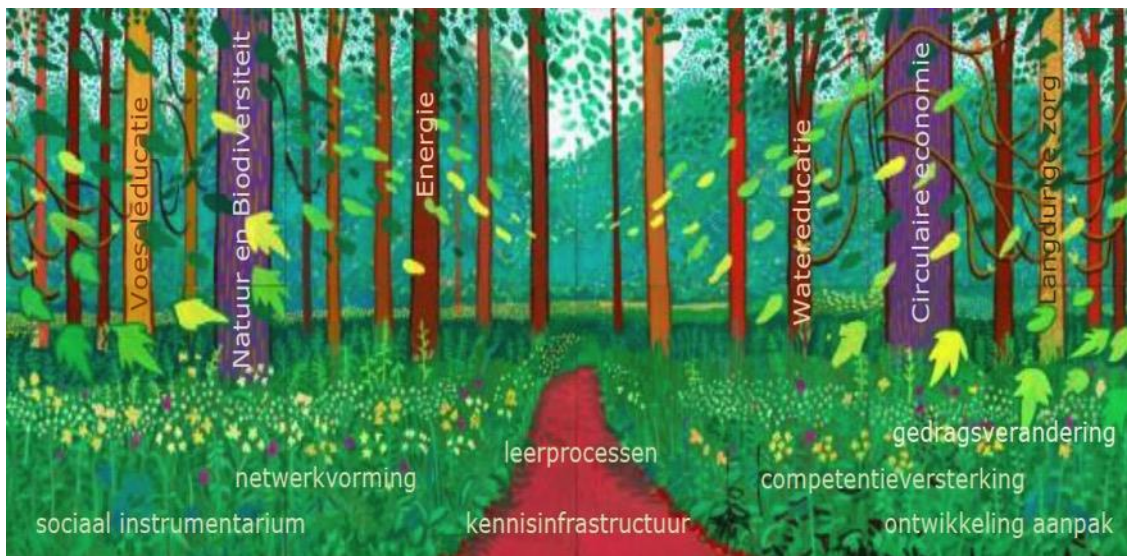
Leren als gemeenschappelijke activiteit levert brandstof voor een '*sharing economy*'. Bedrijven zijn niet alleen marktpartij, maar zijn ook gebaat bij samenwerking in ketens, bij valorisatie van kennis en innovatie van hun producten en diensten. Een *sharing economy* kan enerzijds gericht zijn op het uitvinden van blokkades, belemmeringen in beleid, in bedrijfsvoering, in samenwerking en het zoeken naar oplossingen. Anderzijds gaat het om het door ontwikkelen van competenties van alle deelnemers uit de 6 O's.

4.4 Inhoudelijke samenhang

Het programma moet inhoudelijke agenda's op gebied van natuur, milieu, gezondheid en duurzaamheid bedienen op een manier die het 'lerende' aspect volledig benut en zoveel mogelijk stakeholders erbij betreft.

Er is daarbij dus zowel noodzakelijke aandacht voor de wijze van werken (werkwijze, leren, netwerken, kennisinfrastructuur) als de inhoud (duurzaamheidsthema's, projecten, (leer)resultaten)

Dat is te vatten in een metafoor van het bos, waarbij de proceskant staat voor 'de voedingsbodem en gezonde ecosystemen (netwerken)' die de voorwaarde scheppen en vruchtbare condities creëren voor de 'inhoudelijke bomen' die daarop goed tot groei en bloei kunnen komen. En voor nieuwe, niet voorziene 'innovatieve kiemen' die hierop kunnen opbloeien.



Figuur 8: De bodem en het bos.

De 'bodem' met daarin netwerkvorming, sociaal instrumentarium, kennisinfrastructuur, leerprocessen, competentieversterking, ontwikkeling aanpak, ingrediënten die ander gedrag mogelijk maken. En de inhoudelijk 'bomen' water, voedsel, natuur en biodiversiteit, circulaire economie en langdurige zorg. De bomen dragen vrucht. De bomen kunnen groeien door de goede bodem.

Het programma DD investeert in verschillende onderdelen:

- De feitelijke samenwerking op inhoudelijke thema's (bomen). Voor DD zijn dat de kennisvelden als voedsel, biodiversiteit, energie en klimaat, water, circulaire economie, en de doorsnijdende inhoudelijke thema's onderwijs, duurzaam produceren en consumeren, Regionale duurzaamheidsnetwerken en integrale gebiedsontwikkeling, Duurzaam produceren en consumeren en maatschappelijk verantwoord ondernemen.
- De basis (voedingsbodem en ecosystemen) van de samenwerking is netwerkvorming, competentieversterking, sociaal instrumentarium, ontwikkeling aanpak, leerprocessen, kennisinfrastructuur, keuzegedrag.

Zonder investering in de basis is kan de nieuwe samenwerking niet tot stand komen en groeien, zonder investeren op inhoudelijke thema's blijft de impact van samenwerking beperkt.

Bij financiering vanuit overheidsagenda's is er het dilemma dat de financiële middelen veelal vastzitten aan inhoudelijke (en vaak sectorale) programma's, terwijl het hier vooral ook gaat over een lerende 'proces-aanpak' en het 'scheppen van voorwaarden' in vaak 'integrale en sector overstijgende' vraagstukken. Het is daarom van belang dat DD op het realiseren van de doelstellingen van hoofdstuk 3 niet alleen aanspreekbaar, maar ook afrekenbaar is op zowel de inspanningen als het (maatschappelijk) resultaat op de inhoudelijke en doorsnijdende thema's.

Dat vraagt van een aanpak DuurzaamDoor voor de periode 2017 - 2020 dat de inhoudelijke agendering aansluit bij beleidsagenda's én dat aangesloten wordt bij de maatschappelijke energie voor duurzame ontwikkeling.

3.3.1 Samenwerken op inhoudelijke thema's

Participatietafels

DD biedt een structuur voor de samenwerking per inhoudelijk thema. Het zet hiervoor als strategisch instrument '**de participatietafel**' in. De overheid ontwikkelt via deze participatietafels samen met de andere vier O-partners de inhoudelijke agenda's voor DD, in dialoog met andere stakeholders. We doen dat door stakeholders samen te brengen aan diverse participatietafels voor gezamenlijke agendering en programmering. Dat verloopt (jaarlijks) via een drie-fasen-aanpak:

- analyse van de beleidsagenda's en maatschappelijke ontwikkelingen op hoofdlijnen, duiden van de maatschappelijke opgave en identificeren waar aangrijpingspunten liggen voor 'kennis, leren, innoveren'.
- identificeren van gemeenschappelijk thema's waar energie en urgentie op zit.
- formuleren van 'projecten' en/of 'sub-programma's' waar concrete actie op gezet gaat worden, waarvoor een uitvraag komt, waarvoor 'coalities' gebouwd worden op basis van de formule Coalitie, Co creatie, Cofinanciering.

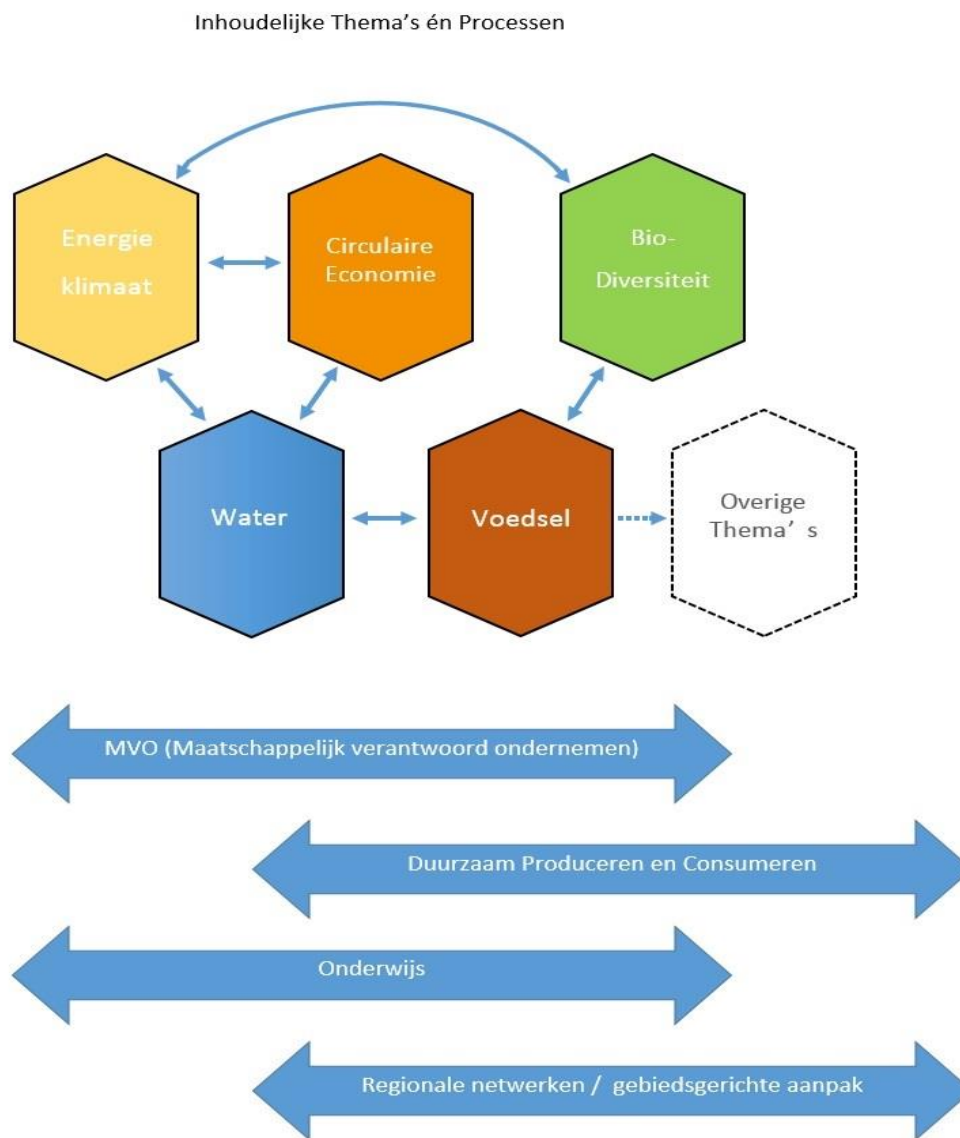
Iedere participatietafel kent een open proces. Deelnemende partijen worden uitgenodigd om een actieve rol te spelen en een concrete constructieve bijdrage te leveren, in tijd, aandacht en geld. Op tafel komen zowel landelijke als regionale projecten en pilots. DD stelt spelregels over co-creëren, coöpereren en co-financieren op voor deelname aan de participatietafel en zoekt actief naar (nieuwe) partners en maakt heldere afspraken over de deelname in een startdocument.

De Rijksoverheid brengt beleidsagenda's in en ondersteunt processen, opbouw en netwerken en draagt zorg voor tools ten behoeve van een adequate kennisinfrastructuur (o.a. websites, ICT tools, organiseren van COP's, publicaties). Ook organiseert het Rijk de borging en verantwoording van het programma (monitor, reflexieve evaluaties en jaarlijkse rapportage). Naast overheden zullen vooral ook NGO's, consumentenorganisaties, bedrijven en andere (lokale) stakeholders deelnemen.

Voor de doorsnijdende thema's als 'Regionale Duurzaamheidsnetwerken' en 'Duurzaam Producenten en Consumenten en MVO' en 'Duurzaam Onderwijs' zullen vergelijkbare processen starten.

De participatietafels hebben een trekker vanuit het dossier-houdende ministerie of (voor regionale opgaven) vanuit één van de deelnemende provincies. DD levert aan iedere participatietafel een (ambtelijk) secretaris en aanjager.

De samenstelling en werking van de participatietafels wordt jaarlijks besproken in de Stuurgroep DD. Activiteiten worden geformuleerd binnen de focus van de betreffende participatietafel.



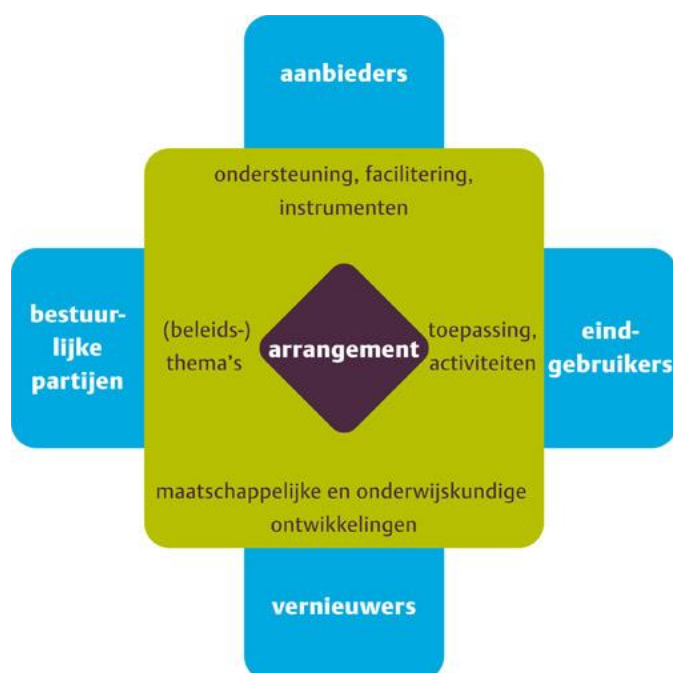
Figuur 9: De participatietafels met de inhoudelijke thema's, hun bezetting, onderlinge samenhang en de doorsnijdende thema's als strategisch principe onder DuurzaamDoor2

Veel innovatie vindt plaats ook door functiecombinatie en dus op raakvlakken tussen thema's en in de interactie tussen verschillende thema's. Hiervoor legt DD dan óók de relaties en dwarsverbanden. Met name de tafelvoorzitters en ambtelijk secretarissen hebben hier een belangrijke signalerende en agenderen rol.

Arrangementen

Samenwerking tussen partijen met verschillende belangen vraagt om onderlinge spelregels. Als partijen elkaar vinden op gezamenlijke waarden en een gedeelde ambitie dan ontstaat er een gezamenlijk eigen verhaal. Dit leidt tot concrete projecten die gezamenlijk (of in deelverzamelingen van actoren) gaan worden uitgevoerd. De samenwerkingspartners zoeken naar een passende manier om binnen de grenzen van de governance tot inzet van middelen en hulpbronnen te komen. In spelregels leggen zij de wijze vast waarop zij dit doen. Deze 'gestolde' situatie noemen we een arrangement⁵⁶.

DD zet het strategische instrument 'alliantie' in als manier om de in hoofdstuk 3 gestelde doelen in samenwerking vorm te geven. De in de NME-nota ontwikkelde ideeën van het 'arrangementenmodel' én het DD credo 'coalitie – co-creatie – cofinanciering' heeft in de praktijk zijn meerwaarde bewezen⁵⁷.



Figuur 10: Arrangementen-model. Actoren die elkaar vinden in een ambitie op het gebied van thema's die de maatschappelijke ontwikkeling naar een duurzame, groene economie ondersteunen, spreken spelregels af over de inzet van middelen en instrumenten.

Voorbeeld van een arrangement is de kinderboerderij die meer met stadslandbouw wil, zowel om gezonde producten in de omgeving in omloop te brengen als om kinderen en jongeren meer te leren over planten, dieren en eten. Het kan ook een collectief beheerd bedrijventerrein zijn dat natuurvriendelijke paden aanlegt, braakliggend terrein tijdelijk in exploitatie wil geven aan stadstuinders en hiervoor aansluiting zoekt bij de lokale afdeling van het IVN. Of de multinational Heineken die haar kennis deelt met de lokale gemeenschap en biodiversiteit bevordert door regionale teelten en producten te stimuleren (Groene Cirkels).

⁵⁶ Zie 'Sturen door leren en co-creëren', Alterra (2015)

⁵⁷ Zie onderzoek Arcadis (2011) en Alterra (2015) en TNO/Lei/WUR (2012)

4.4.1 Werken aan de basis: doorsnijdende processen en thema's

Netwerkend werken

In de afgelopen jaren zijn veel initiatieven tot stand gekomen. Soms zijn initiatiefnemers geïnspireerd door het programma, zeker zo vaak zijn initiatieven in een eigen lokale of regionale context ontstaan en verbonden aan de DD partners. Dat heeft geleid tot nieuwe netwerken tussen initiatieven, maar ook tussen partners uit verschillende domeinen. Het heeft geleid tot meer ervaring met 'netwerkend werken'. Er is een grotere affiniteit ontstaan met die benadering. Professionals, vrijwilligers, overheid, initiatiefnemers, facilitators hebben veel gedaan aan het ontwikkelen van methodologie op dit vlak. DD is een dragende kracht in die processen. Zaken die in DD zijn ingezet: Samenwerking, innovatie en een lerende praktijk gericht op een meer duurzame economische ordening staan hierbij centraal.

Bewustwording en leren hebben in de afgelopen jaren veel aandacht gehad, dat gaat door, maar kan veel meer en nadrukkelijker gepaard gaan met aandacht voor handelingsperspectief, voor overheden, voor ondernemers, voor onderzoekers, voor het onderwijs en voor burgers. Perspectieven die de verschillende maatschappelijke deelnemers voor veranderingen stelt.

DD geeft aandacht aan onderwijs, opleiding en onderzoek in termen van productie, ontwikkeling en verspreiding. Het gaat hierbij niet om het maken van nieuwe structuren. DD zoekt aansluiting bij wat in het onderwijs gebeurt, maakt verbindingen, verbetert de transparantie. DD brengt locaties, thema's en mensen samen om vernieuwende arrangementen tot stand te brengen.

Infrastructuur om te leren, te profileren, te excelleren

DD bouwt voort op de infrastructuur die reeds met partners samen ontwikkeld is. Deze infrastructuur is open voor alle partijen die willen aansluiten met nieuwe of bestaande activiteiten voor een duurzame, groene economie.

De infrastructuur richt zich op kennis en educatie, op toerusting van mensen die zich actief willen inzetten professioneel dan wel als vrijwilliger. Dat houdt ook in databases ontsluiten en beheren, web-faciliteiten en ruimte creëren om uitwisseling mogelijk te maken.

Binnen diezelfde infrastructuur moet er ruimte zijn om profiel te geven aan initiatief. Dat kan bv. met de MAEX en vergelijkbare instrumenten maar ook door gerichte activiteiten, festivals, inspiratiebijeenkomsten etc.

Ten slotte biedt DD kansen om te excelleren door via communicatie uitingen en social media de schijnwerpers te zetten op sterke projecten, projecten met impact, mensen die het vermogen hebben om anderen aan te jagen tot anders.

faciliteren, mobiliseren, pleitbezorger

DD faciliteert agenda's, initiatiefnemers, experimenten, pilots die de *groene economie* dichterbij willen brengen. Faciliteren betekent gemakkelijker maken en is geen substituut voor 'regelen'. De vragen van initiatiefnemers en investeerders staan centraal.

DD mobiliseert kennis, brengt krachten samen die willen vernieuwen, die willen delen en vernieuwen, maar neemt geen verantwoordelijkheden over indien niet nodig.

4.5 Systemische samenhang

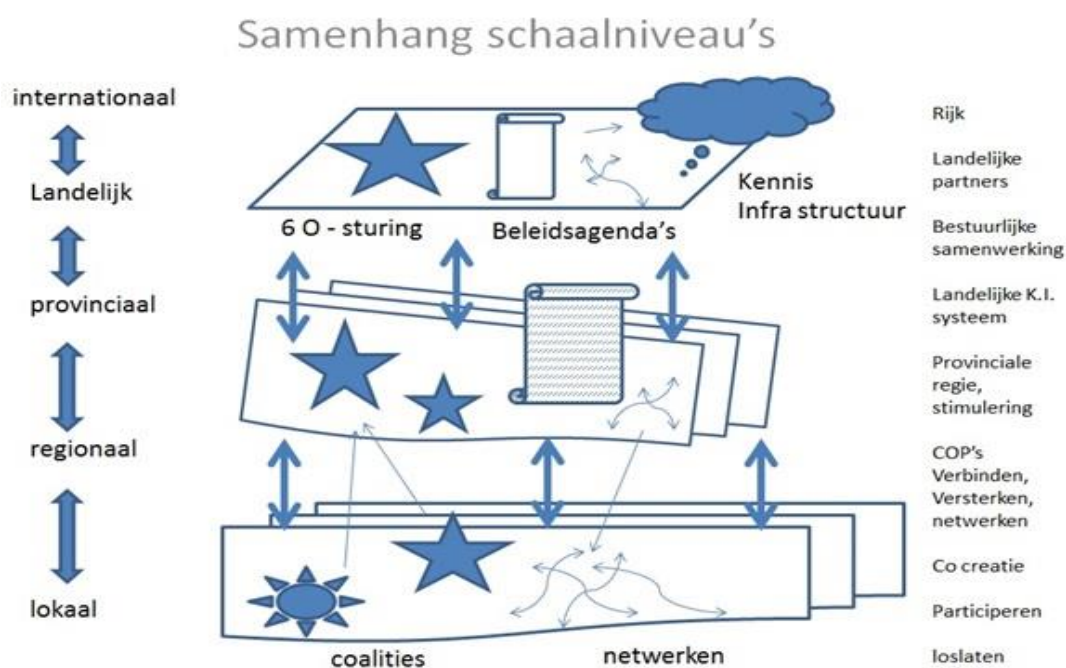
Het bestuur in Nederland is gelaagd. De formele relatie tussen de lagen is op een groot aantal onderwerpen juridisch vastgelegd. Afspraken over beleidsverantwoordelijkheden moeten voorkomen dat de gelaagdheid leidt tot onnodige frictiekosten. Zo is voor de verdeling van beleidsverantwoordelijkheden het subsidiariteitsbeginsel⁵⁸ leidend. Ook wil het kabinet voorkomen dat meer dan twee bestuurslagen verantwoordelijkheden delen.

Tegelijkertijd is door decentralisaties of vanwege doorwerking en implementatie van (inter) nationaal beleid van belang dat overheidslagen verbonden zijn en elkaar versterken op gemeenschappelijke maatschappelijke agenda's. Duurzaamheidsbeleid mag niet tussen wal en schip van afzonderlijke afdelingen vallen, maar ook niet in een niemandsland tussen verschillende (overheid) lagen.

Een van de krachten van DD is juist het interdepartementale en interbestuurlijke karakter, waarin overheden samen werken aan gemeenschappelijke agenda's, maar met respect voor elkaars positie.

Met die achtergronden beschrijft deze paragraaf de wijze waarop de schaalniveaus verbonden worden en verantwoordelijkheden en taken doelmatig worden verdeeld.

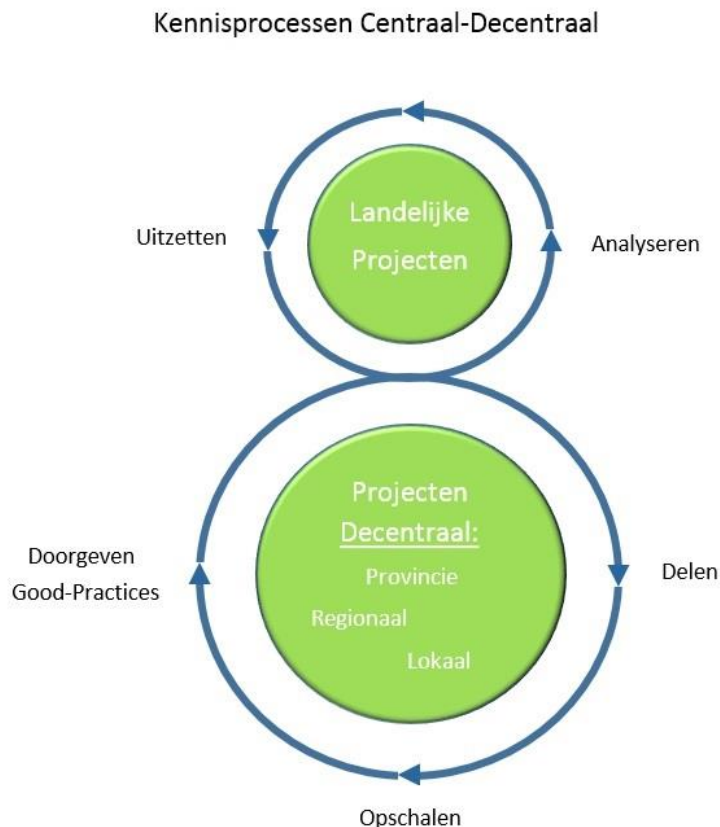
3.3.1 Centraal en decentraal, het verbinden van schaalniveaus



Figuur 11: Gelaagdheid van het bestuur in Nederland en de link van deze gelaagdheid met de inzet van instrumenten.

⁵⁸ Hogere instanties moeten zaken die door lagere instanties kunnen worden afgehandeld niet zelf oppakken.

Agenda's rond natuur, milieu en duurzaamheid zijn breed in inhoud en zo omvattend in de uitwerking naar de uitvoeringspraktijk, dat interbestuurlijke samenwerking nodig is. In feite gaat het om een doorlopende lijn van (inter)nationale beleidsagenda's tot concrete implementatie in de dagelijkse praktijk van scholen, bedrijven en organisaties. In DD werken de verschillende niveaus samen met transparantie over de rollen en governance. Op elk niveau is er deelname van de 6 O's. En het gaat ook over de onderlinge verbinding tussen die niveaus. Daarbij is ruimte voor maatwerk, diversiteit en eigen accenten.



Figuur 12: Samenhang tussen landelijke activiteiten en regionale activiteiten als strategisch principe.

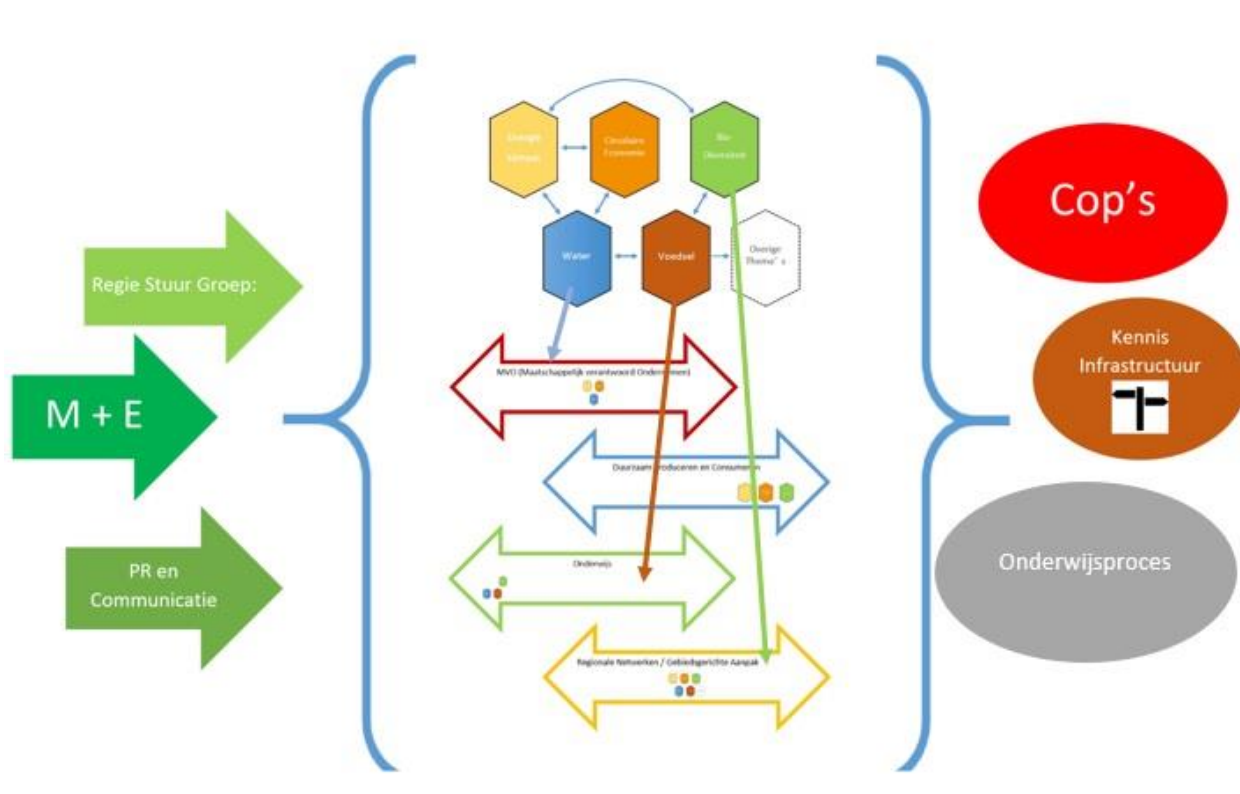
Het programma DD verbindt het leren op nationaal niveau aan het leren op regionale niveau. Het regionale niveau verbindt het leren op regionaal niveau aan het leren op lokaal niveau. Verantwoordelijkheden worden zo door maximaal twee overheidslagen gedeeld. Provincies hebben in de afgelopen periode op regionaal niveau meegewerkt aan innovatieve coöperatieve verbanden die werken aan een duurzame, groene economie op technisch gebied met bijvoorbeeld duurzame energiewinning, het kleinschalig ontwikkelen van voedselketens dichtbij de consument, eigen projecten om van afval nieuwe grondstof te maken en op sociaal gebied. Regionale frames en lokale connectoren zijn belangrijk. De regionale dynamiek heeft in de komende jaren baat bij een nog opener manier om processen te organiseren van leren, veranderen, samenspel en verankeren en opnieuw leren. (zie ook § 3.2.8)

Hetzelfde geldt voor het lokale niveau, waar tal van lokale connectoren actief zijn en actief zullen blijven. Lokale groepen natuurbeschermers, lokale centra voor NME en

buurtinitiatieven schakelen voortdurend samen en met de lokale overheden. Zij veranderen het spel en de regels voortdurend en zorgen voor impact, klein en groot.

Nationaal richt het programma zich vooral op het (participatief) analyseren en leren van de regionale en lokale ervaringen. Deze lessen kunnen leiden tot nieuwe activiteiten. Deze kunnen afhankelijk van de aard bottom-up of top-down worden uitgezet. De regionale en lokale partijen richten zich vooral op het delen, opschalen en realiseren van *good practises*.

4.5.1 Top-Down en Bottom-Up in Samenhang en Synergie



Figuur 13: Synergie door heldere verantwoordelijkheden en rollen, gezamenlijke sturing en voeding vanuit de praktijk als strategisch principe

Overheden gaan met maatschappelijke partners op zoek naar nieuwe verhoudingen met sectoren, met regionale en lokale initiatiefnemers, met ondernemers. Dat is geen mechanische operatie. Het vraagt goed gebruik maken van de 'sedimentatie' zoals van der Steen c.s.⁵⁹ dat beschrijven. De 6 O's krijgen een nieuw zicht op hoe verantwoordelijkheden verdeeld kunnen worden. Het invullen van de rol van 'overheid' en 'tussenheid' is een gezamenlijk proces⁶⁰.

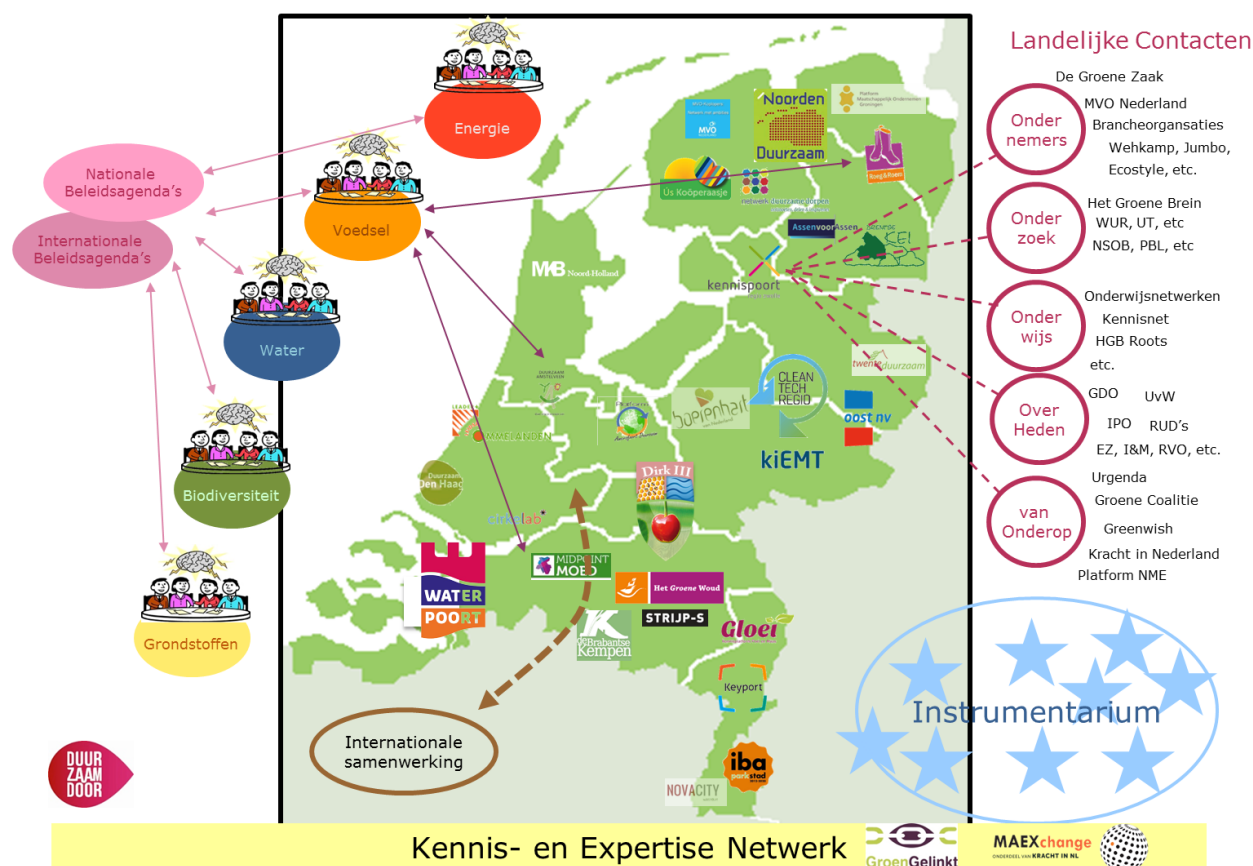
Om de meerwaarde van initiatieven van onderop zo goed mogelijk te benutten voor een duurzame, groene economie is het nodig dat overheden en sectoren anders op de initiatieven inspelen dan nu meestal de praktijk is. Niet in alle situaties en niet als nieuw

⁵⁹ NSOB : Sedimentatie in Sturing (2015)

⁶⁰ zie bijvoorbeeld Tussenheid Brabant februari 2015 en Platform 31 Stedelijke ontwikkeling op uitnodiging: 'Naar een gerichte en ambitieuzere omgang met maatschappelijke initiatieven', februari 2014

'format', maar door beter te variëren, door een rijker handelingsrepertoire te ontwikkelen. Door de responsiviteit en ontvankelijkheid te benutten om met beleid aan te sluiten op wat zich in de samenleving afspeelt en wat zich aan initiatieven aandient⁶¹.

Het gaat daarbij meer om investeren dan om financieren en subsidiëren. Het gaat meer om impact dan om activiteiten. De 6 O's moeten meer coöperatie durven tonen in de dubbele betekenis. Co-opereren in voor- en tegenspoed bij initiatieven die een duurzame, groene economie bevorderen en coöperatie durven aangaan.



Figuur 14: de complexiteit van DuurzaamDoor in alle facetten.

4.6 Wetenschappelijke reflectie

DD innoveert. Innovatie is kennisintensief. Om gebruik te kunnen maken van de beste en meest recente inzichten en een bijdrage te leveren aan deze inzichten, investeert DD ook in (wetenschappelijk) onderzoek, zoals bijvoorbeeld in internationale publicaties en boeken, in leerstoelen ESD, in het laten doen van onderzoek. Om deze kennis te duiden en te ontsluiten richt DD naast de formele monitor en evaluatie een Leertafel in. Een eerste sessie heeft plaatsgevonden op 22 november 2016, waar leden van wetenschappelijke raden⁶², enkele hoogleraren en een delegatie van programmamanagement met elkaar kritisch naar ontwikkelingen rond duurzaamheid en leren hebben gekeken.

⁶¹ <http://publiekdenken.nl/wp-content/uploads/2016/06/2015-PubliekDenken-DrijvenKlijvenBlijven-web.pdf> (pagina 27)

⁶² NSOB, PBL, RLi, Onderwijsraad

De Leertafel heeft als belangrijke rol het verhogen van de kennisbasis en de inhoudelijke kwaliteitsbewaking. Daarnaast werkt de Leertafel aan de wetenschappelijke verdieping van het bevorderen van educatie voor een duurzame, groene economie.

De leden van de Stuurgroep zullen in samenwerking met de leden van de Leertafel de strategische principes voor DD in de praktijk toepassen, valideren en kennisdisseminatie bevorderen. Hierbij zal daar waar mogelijk ook een reflectierol voor de leden van de Leertafel worden meegenomen om de kwaliteit van de resultaten van DD te blijven borgen. Ook worden de Leertafelleden gevraagd voor zogenaamde reflectie bijeenkomsten rond praktijkprojecten.

Een andere vorm van wetenschappelijke reflectie is de instelling van een UNESCO Chair voor ESD aan de Universiteit Wageningen, bekleed door Prof. Dr. Ir. A. Wals. Deze leerstoel is ook betrokken bij het fundamentele bouwwerk van evaluatiekaders en bij internationale verkenningen. Dit uit zich onder meer in een serie internationale wetenschappelijke boeken, waarin inzichten uit andere landen worden opgehaald 'ter lering en inspiratie'⁶³.

Andere UNESCO Leerstoelen zijn onder meer aan de Open Universiteit over 'Distance Learning and ICT's (Prof. dr. Paquita Pérez Salgado); aan de Katholieke Universiteit Tilburg over 'Governance and Sustainability' (prof. R. in 't Veld) en een lectoraat aan de Hogeschool Leiden over 'Natuur en ontwikkeling kind' (Dr. D. Hovinga).

DD werkt nauw samen met deze leerstoelen instellingen en betreft hen in projecten, bij professionalisering in de sector en bij reflectie op praktijken in het (educatieve) werkveld.

Tot slot verzorgt DuurzaamDoor als 'National Focal Point ESD' de rapportages bij o.a. UNESCO (Global Action Program on ESD) en UNECE (Strategy for ESD) en bij voorkomende andere internationale onderzoeken naar voortgang van ESD beleid.

4.7 Passende rollen

DD wil bevorderen dat de kracht van deelnemende partijen optimaal benut wordt. Dat betekent dat de partijen afhankelijk van de situatie verschillend moeten optreden. De partijen ontdekken gaandeweg samen wat het betekent om aan een duurzame, groene economie te werken en om de ontwikkelingen in die richting te sturen. Het is belangrijk dat het wisselen van rollen veel vaker deel uitmaakt van het samenwerken. Rollen die taken en posities in de kern niet hoeven aan te tasten. Waarderen, legitimeren, eren en leren zijn wezenlijk aan elkaar verbonden. Geld, zeggenschap, erkenning en vakmanschap krijgen aanvullend aan elkaar meer waarde.

Lokale en regionale coöperatievormen veroveren steeds meer delen van het publieke domein. Daarbij wisselen rollen en verantwoordelijkheden. Burgers en gemeenschappen zijn prima in staat om initiatieven met maatschappelijke meerwaarde zelf te organiseren. Voorbeelden zijn de stadsboerderij, de zorgcoöperatie, het recycle (afval is grondstof) bedrijf in de wijk, het broodfonds, de buurttuinen bij de nieuwe school.

DD heeft sterke wortels in dit regionale en lokale werkveld. Het is de uitdaging om regionale en lokale samenwerking verder te versterken en tegelijkertijd de kracht van een nationaal programma te benutten. Dit is makkelijker gezegd dan gedaan.

In hoofdstuk 2.3 is de veranderde context beschreven waarin DD deze uitdaging aangaat.

⁶³ P. Blaze Corcuran; J.P. Weakland; A.E.J. Wals (2017) *Envisioning futures for environmental and sustainability education* (Wageningen Academic Press)

Figuur 3 toont daar de vier hoofdrollen die de overheden vervullen:

- I: de rechtmatige overheid
- II: de realiserende overheid
- III: de samenwerkende overheid
- IV: de responsieve overheid

Werken aan een duurzame, groene economie vraagt alle rollen van de 6 O's. Voor de overheden geldt dat ze in de rol van wet- en regelgever afwenteling voorkomen, ze duurzame, groene oplossingen aantrekkelijk maken ten opzichte van 'grijze' oplossingen, zij het speelveld open en gelijk houden voor innovatieve partijen.

In de rol van *realiserende overheid* pakken overheden succesvolle initiatieven op en realiseren zij zelf vergelijkbare initiatieven elders of in vergelijkbare andere situaties. Als *samenwerkende overheid* sluit de overheid (aan bij) deals met de andere O's. Als *responsieve overheid* toont de overheid betrokkenheid bij initiatieven van de andere O's die bijdragen aan een duurzame, groene economie, zonder het initiatief over te nemen. Als er ten onrechte belemmeringen optreden dan kan de overheid meehelpen deze belemmeringen weg te nemen. Zijn de initiatieven succesvol, dan kunnen ze onderdeel uit gaan maken van deals of nieuwe/andere coöperaties.

Verder hebben overheden een aantal specifieke domeinen die cruciaal zijn bij het welslagen van een nieuwe aanpak. Geld is en blijft altijd nodig, maar overheidsmiddelen zijn vooral daar noodzakelijk waar markt of maatschappij geen collectieve verantwoordelijkheid kunnen realiseren, waar (nog) geen 'business case' te formuleren valt omdat de activiteiten vooral het 'publieke domein' dienen, en op die terreinen waar de overheid zelf primaat heeft. Dus in geval van 'markt-falen' of 'systeem-falen'.⁶⁴ (Frenken en Hekkert)

Op een aantal terreinen ligt er wel een primaat bij de (Rijks) overheid.

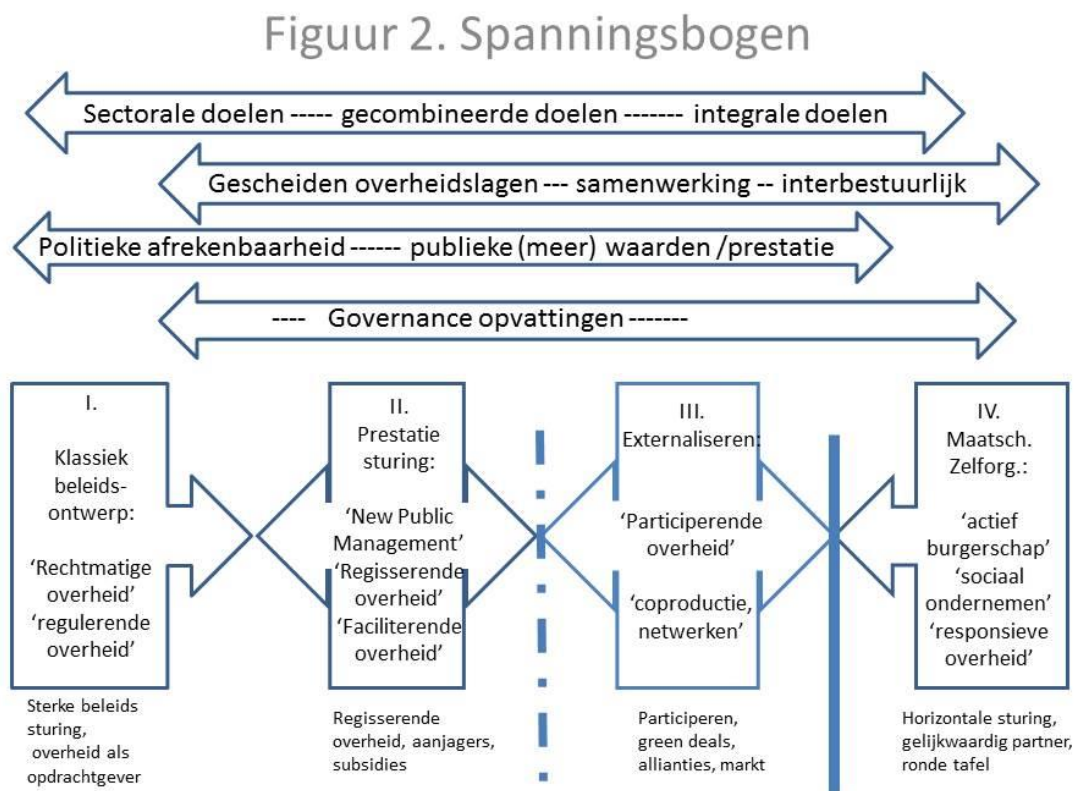
Ingeval van wet- en regelgeving bijvoorbeeld, maar ook in het kennissysteem liggen een aantal specifieke verantwoordelijkheden. Enkele voorbeelden:

- specifieke verantwoordelijkheid voor 'onderwijs', zoals bijvoorbeeld in curricula. Hoewel vele partijen op de agenda van (beroeps) onderwijs een beroep doen (arbeidsmarkt, aandacht voor maatschappelijke vragen) en scholen zelf een grote eigen verantwoordelijkheid hebben is het de overheid die de (basis) financiering en vaststelling curricula regelt. In andere mate geldt dat ook voor 'leven lang leren' waar ook bedrijfsleven en sectororganisaties een rol hebben.
- een publieke informatievoorziening over bijvoorbeeld milieu (Arhus conventie), gezondheid (RIVM), etc. Dat zijn ook zaken die de 'kennis infrastructuur' raken.
- Een goed functionerend systeem van onderzoek, kennis, onderwijs, valorisatie, monitor en evaluaties en kennisverspreiding voor publieke waarden is cruciaal voor het realiseren van een duurzame, groene economie.
- Verder draagt het Rijk zorg voor de aansluiting van DD op internationale duurzaamheids- en educatie-agenda's, zoals de Sustainable Development Goals, de CEPA hoofdstukken onder de diverse duurzaamheidsmanifesten op gebied van Klimaat, Biodiversiteit, Energie, Water etc. en programma's als 'Global Action Program on ESD van UNESCO' en de Strategy for ESD van UNECE.

⁶⁴ <http://www.mejudice.nl/artikelen/detail/innovatiebeleid-in-tijden-van-maatschappelijke-uitdagingen>

Het is een opgave van de overheden om naast de inhoudelijke belangen en separate dossiers rond duurzaamheid te blijven (mee) investeren in de kennisinfrastructuur als zeer belangrijke randvoorwaarde voor 'delen' van kennis en ervaring, mogelijk maken van 'netwerken' en 'coalities' en het 'vieren van succes'. Met specifiek onderzoek en monitor en evaluatie kan ook het gezamenlijke succes zichtbaar worden gemaakt en bovendien het proces op inhoud en vorm bijsturen daar waar nodig.

Op deze wijze werken overheden in DD aan het versterken van de kwaliteiten die nodig zijn om al deze rollen overtuigend en doelmatig naast elkaar te vervullen. Hierbij ervaren de overheden diverse dilemma's en spanningsbogen (zie figuur 12). Sectorale eenvoud en doorzettingsmacht versus integrale complexiteit, gecombineerde budgetten en het doelmatiger bereiken van de combinatie van beleidsdoelen. Eenvoudige aansturing binnen een overheidslaag versus complexere interbestuurlijke samenwerking met grotere impact maar ook grotere afbreukrisico's. Makkelijker verantwoording en politieke zekerheid versus grotere maatschappelijke impact en grotere bestuurlijke kwetsbaarheid.

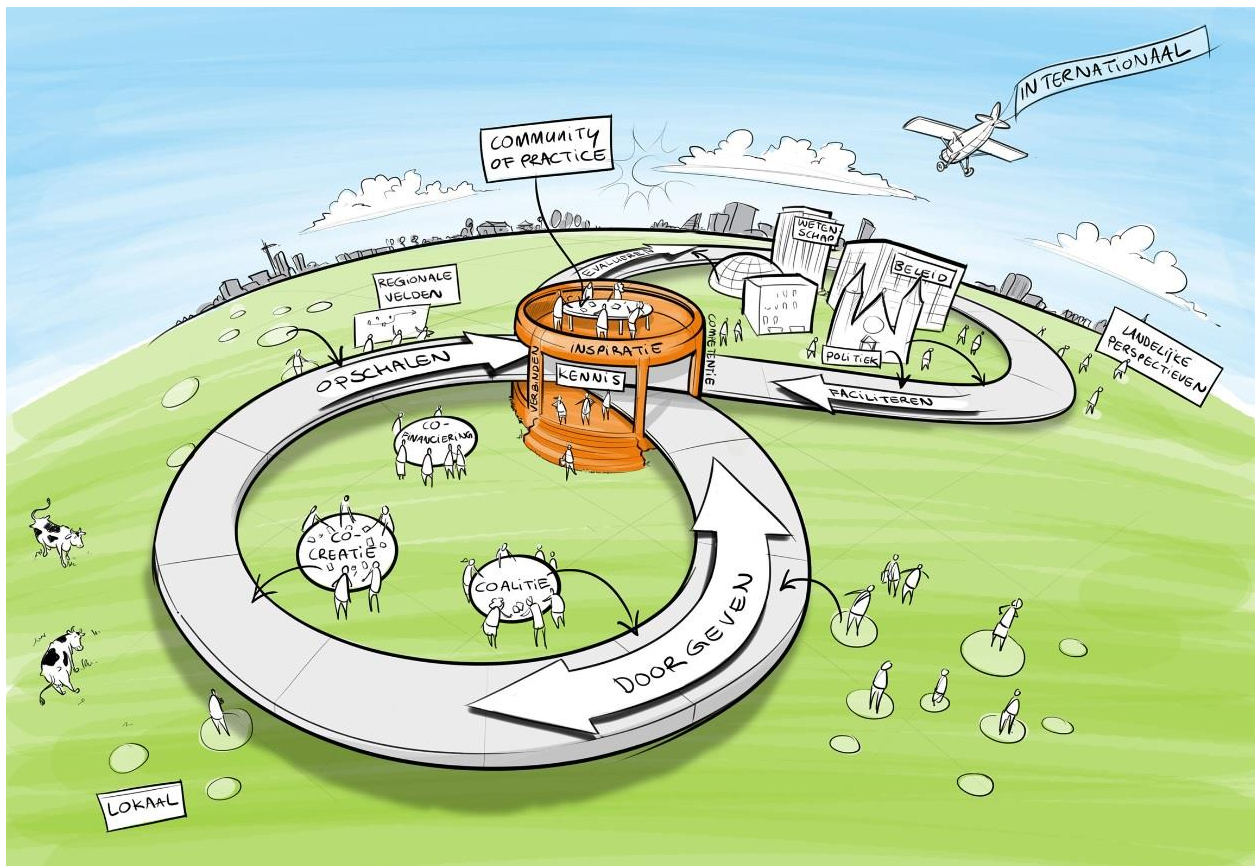


Figuur 15: de vier overheidsrollen en sturingsmodellen volgens de NSOB (zie ook §2.3.3). Het vervullen van verschillende rollen door een overheid en de dynamiek tussen de vier domeinen brengt een aantal dilemma's/spanningsbogen met zich mee.

Zoals aangegeven in § 2.3.3 maken de andere O's een vergelijkbare verandering door. DD biedt alle partijen experimenteer- en leerruimte en ruimte voor het vinden van maatwerk oplossingen.

Het is aan DD om als een 'regie kamer' in dit spel te functioneren en alle deelnemers en processen die er spelen aan elkaar te verbinden, meer dan het bij elkaar brengen van top-

down en bottom-up, maar in een continue proces, zoals in onderstaande illustratie geschetst.



Figuur 16: Lemniscaat: voortdurende terugkoppeling van centraal en decentraal, DD als aanjager in de verkeerstoren.

4.8 Wijze van (co)financiering

DD houdt de verdeling van verantwoordelijkheden en taken zo dicht mogelijk bij de financiering van het programma. Reden is dat iedere investeerder in een duurzame, groene economie de inzet van mensen en middelen moet verantwoorden. Voor de overheden gaat het om publieke verantwoording, voor de andere O's verantwoording aan leden, besturen of aandeelhouders, etc.

De inzet van mensen en middelen is gericht op innovatie. Het meten van gerealiseerde output of outcome is lastig. DD heeft daarom betrokken bestuurders nodig, die voldoende vinger aan de pols hebben om op elk moment de inzet van mensen en middelen te kunnen verantwoorden. Hoe beter de inzet van mensen en middelen aansluit op de eigen doelstellingen, hoe beter het is. Het programma DuurzaamDoor koppelt daarom de inzet van mensen en middelen aan de aard van de verantwoordelijkheid en de rol.

In situaties waarbij de overheden een aanjagende, stimulerende en faciliterende rol vervullen, gaan zij er vanuit dat de projecten/programma's gezamenlijk worden gedragen.

Er is immers sprake van cofinanciering, co-creatie en coalitie. De mate van cofinanciering is maatwerk en afhankelijk van de mate van innovatie, belang, opschaalbaarheid, etc.

Het programma DD kan ook de functie van investeringsmaatschap gaan invullen. Ze kan hierbij bovendien expertise opbouwen en ontwikkelen om aanbod en behoeften bij elkaar te brengen en zowel overheden als marktpartijen die willen investeren in economische en sociale innovatie koppelen aan initiatiefnemers (zie kader, overgenomen van Harvard website Government Performance Lab).

Social Impact Bonds

Established with support from the Rockefeller Foundation, the Harvard Kennedy School Social Impact Bond Technical Assistance Lab (SIB Lab) conducts research on how governments can foster social innovation and improve the results they obtain with their social spending. An important part of our research model involves providing pro bono technical assistance to state and local governments implementing pay-for-success contracts using social impact bonds. Through this hands-on involvement, we gain insights into the barriers that governments face and the solutions that can overcome the barriers. By engaging current students and recent graduates in this effort, we are able to provide experiential learning as well.

Het gaat bij social impact bonds niet alleen om financiële stromen te organiseren, maar ook om andere waarde-stromen zichtbaar te maken en te kapitaliseren: vrijwillige arbeid, ruildiensten in allerlei vorm, impactdeals (CO2, afvalreductie, groenere stad > gezondere stedelingen).

DD bevordert het toepassen van nieuwe verdienmogelijkheden en nieuwe vormen van financiering. Voorbeelden zijn *crowdfunding*, meervoudige financiering, *social impact bonds*. Voorbeelden hoe je van *business* naar *community* kan komen¹². Maatschappelijk verantwoord ondernemen is steeds breder gedragen en van Heineken tot het Repaircafé zijn mensen op zoek om geld te verdienen en de mogelijk negatieve effecten te ondervangen. Dat kan tot nieuwe vormen van waardenoverdracht leiden en tot alternatieve vormen van kapitaalverschaffing.

Een uitdaging is om dit te doen binnen de kaders die gesteld worden aan het 'rechtmatig handelen' van de overheid. Dat betekent dat de financiële relaties die het programma aangaat passend moeten worden gemaakt binnen de reguliere 'subsidie- of opdracht-relaties' die de overheid kent. DD zoekt de ruimte hierin op en werkt mee in experimenten om ook nieuwe proposities voor de overheid te verkennen.

5. Uitvoering en instrumenten

5.3 Onderwijs

In de periode 2013-2016 is rond onderwijs vooral ingezet op het ondersteunen van onderwijsnetwerken, gericht op het delen van informatie en good-practices, het (verder) professionaliseren van leerkrachten en docenten.

Daarnaast was er inzet op het (doen) ontsluiten van lesmaterialen en projecten, gericht op diverse onderwijsgeledingen.

Ten behoeve van curriculum ontwikkelingen heeft DD zich ingespannen om – mede namens NGO's en andere inhoudelijke belanghebbenden – een coherente inbreng te leveren.

Bijvoorbeeld door de eerder genoemde 'White paper 'natuur, milieu en duurzaamheid' in de discussie rond Onderwijs 2032, of inzet bij het formuleren van de nieuwe kwalificatie structuur MBO.

Tot slot heeft DD zich ingespannen voor strategische documenten en onderzoek en het (doen) ontstaan van regionale netwerken rond onderwijsinstellingen in relatie met de omgeving.

Dat heeft DD niet allemaal zelf gedaan, maar een groot deel is tot stand gekomen door het ondersteunen van partners en onderwijsnetwerken. Ook in de periode vanaf 2017 zal DD zich daarvoor inzetten, maar legt de regie verder neer bij spelers in het onderwijsveld zelf. Deze spelers verenigen zich onder de Coöperatie 'Leren voor Morgen' die in onderling overleg en in overleg met het onderwijsveld zelf met verdere uitwerkingen zal komen. In een jaarlijks op te stellen plan zal DD hieraan ondersteuning verlenen.

Voor onderwijs worden dan de volgende instrumenten ingezet:

- netwerken
 - Kinderopvang (KO)
 - PO en Duurzame Pabo (PO)
 - Sustainable Chain Gang (VO)
 - Duurzaam MBO en Groene Brein Roots
 - Studentennetwerk Morgen (HO)
 - Groene Brein

Elk met : website, uitwisseling good-practices, docentenbijeenkomsten, jaarconferentie, beïnvloeding Curriculum (onderwijs 2032, Examenprogramma's, Kwalificatiestructuur, kenmerk NVAO)
- ontsluiting materialen en kennisdeling
 - Websites als 'duurzame school' (Kennisset, groen kennisnet)
 - ICT systeem Groen gelinkt, Dochtersites als www.watereducatie.nl, www.afvaeducatie.nl etc.
- Green Deal energie op school, Samenwerking Gezonde School.nl
- Inspirerende pedagogiek en aanpakken: Opeduca, Autopoësis,
- Borging en keurmerken:
 - Keurmerken als Groene Giraf, Eco-schools, Groene Kompas, Keuze-kenmerk NVAO, Sustainabull, Whole School Approaches
- Groene Keuze Gids (voor ouders en studenten), in verdere ontwikkeling onder www.toekomstbehendig.nl)
- Idee rond (regionale) educatie-makelaars, in afstemming met provinciale educatieve organisaties (NME) en lokale NME-centra en ZZP-ers in het educatieve veld.

DD coördineert deze onderwijsprocessen niet zelf, het zijn de onderwijsactoren die vorm en inhoud geven aan duurzaamheid in het onderwijs, of beter Duurzaam Onderwijs. Daarbij is de ontwikkeling van de Coöperatie 'Leren voor Morgen' centraal, die na het indienen van een manifest/verdrag met jongerenorganisaties, politieke partijen en andere organisaties duurzaamheid op de maatschappelijke en politiek agenda zet.

Alle onderwijsnetwerken die de afgelopen jaren zijn ontstaan, raken verbonden in de gezamenlijke ambitie zoals die gezamenlijk door de partners is geformuleerd. (Annex 2)

In de agenda van DD gaan partners samen met het onderwijs voorwaarden creëren om de doelen voor duurzaam onderwijs mogelijk te maken. Dat geldt voor het basisonderwijs en voor het voortgezet onderwijs in 'funderende' zin, maar zeker ook voor het beroepsonderwijs, waar dat aan de voorbereiding op een beroepspraktijk werkt. In een regionale (en lokale) setting wordt gezocht naar directe allianties met bedrijven en organisaties die praktijklokalen en werkervaring bieden. Het Groene Brein Roots, mede vorm gegeven vanuit DD, werkt hier al aan.

Om dit te realiseren is het nodig dat besturen, directies en onderwijzend personeel van onderwijsinstellingen de ruimte opzoeken om hun onderwijs waarde(n)voller én betekenisvoller te maken. En daarbij samenwerking zoeken met lokale/regionale overheden, maatschappelijke organisaties, ondernemingen en met andere onderwijsinstellingen. In de regionale netwerken die ontstaan is de rol van het onderwijs driedig: als kenniscentrum, als vrijplaats (oefenruimte) en als verbinder in de regio.

De samenwerking richt zich dan op:

- Vormgeven en benutten van regionale (kennis)netwerken
- Inrichten van Communities of Practices
- Organiseren van inspiratiebijeenkomsten/ Kennis- en Educatie Deals
- Maken van publicaties en schrijven van essays
- Samenstellen van toolkits en schrijven van handleidingen

5.4 Sociaal leren: Informal en non-formal learning

Bovenbeschreven inzet op onderwijs is in de termen van de internationale betekenis van 'education' de invulling van 'formal learning' ofwel initieel leren. Het lerenproces stopt echter niet bij de schoolmuren, en niet bij de leerplichtleeftijd.

In de bredere betekenis van 'education' zit ook 'non-formal learning': die leerprocessen die wel intentioneel georganiseerd worden, maar niet per se tot diploma of startkwalificatie hoeven te leiden. Voorbeelden zijn cursussen, nascholing, trainingen, leven lang leren. Een andere benadering is 'informal learning' waarbij het leerproces impliciet is aan een andere activiteit: bijvoorbeeld al doende leren in de praktijk, nieuwe informatie en inzichten verwerven uit media of 'edu-tainment' door het bezoeken van een dierentuin, bezoekerscentrum of andere educatieve setting in vrije wil.

Leerprocessen kunnen gericht zijn op individueel leren, persoonlijke ontwikkeling of competentieverwerving, maar ook meer groepsgewijs (organisatie-leren, groepsdynamiek) of tussen actoren van verschillende aard (multi-stakeholder groepen): sociaal leren, bijvoorbeeld in een *Community of Practice*, waar verschillende stakeholders betrokken zijn om hun kennis en perspectieven te delen. DD ontsluit dergelijke instrumenten en adviseert over de beste 'leervorm' voor een bepaalde situatie.

Andere vormen van instrumenten voor social learning die DD inzet zijn:

- expertmeetings
- internetfora
- educatieprojecten
- leerbijeenkomsten
- actoranalyse
- systeemverkenning
- intervisie
- bouwen van coalities
- netwerkvorming
- Living Labs
- ontwerpateliers
- platforms

Voor het delen van kennis en het uitwisselen van inzichten in en tussen partijen in bepaalde 'ketens' is de '*Community of Practice*' een vorm waar DD goede expertise heeft opgedaan in de praktijk en daarbij het instrument ook verder ontwikkeld heeft. Naast een aantal eigen CoP's zijn er bijv. ook CoP's georganiseerd rond 'Financial institutes and Natural Capital', waarin banken, verzekeraars en andere financiële instituten hun duurzaamheidsbeleid onder de loep nemen. CoP's zijn geen geïnstitutionaliseerde netwerken, maar zijn flexibele leeromgevingen die ontstaan wanneer er een groep actoren eenzelfde leerbehoefte heeft. En het is ook weer afgelopen als de leerbehoefte is bevredigd.

In die zin zet DD CoP's op, begeleidt hen en brengt de opgedane kennis verder in publicaties en andere presentaties.

5.5 Netwerken

5.3.1 Internationaal, National Focal Point ESD

DD fungeert als 'nationale uitwerking' van internationale strategieën op het gebied van natuur- en milieueducatie (internationaal: Environmental Education) en duurzaamheidseducatie (internationaal: Education for sustainable Development) en het programma ondersteunt de ambtelijk 'National Focal Point' ESD bij internationale congressen, publicaties, rapportages en onderzoeken.

Voorbeelden van deze internationale netwerken zijn⁶⁵: Benelux werkgroep NME (participatie van o.a. Veldwerk Nederland, IVN, VVM en GDO), de UNECE Steering Committee on ESD, waarin ieder land wordt opgeroepen om zelf een ESD strategie te ontwikkelen en implementeren. UNECE faciliteert ook 'expert groups', bijvoorbeeld op gebied van ESD competenties voor docenten. Een ander gremium is de UNESCO Decade for ESD, die in Nederland o.a. een drietal UNESCO leerstoelen heeft voortgebracht (WUR, KUB, OU). Een ander voorbeeld is de deelname van DD aan ENSI (European Network of School Initiatives) en netwerk PERL dat zich focust op duurzaam produceren en consumeren.

Door deze internationale netwerken worden NME organisaties, onderwijsnetwerken en anderen voorzien van relevante (wetenschappelijke) kennis, good-practices uit andere

⁶⁵ <http://en.unesco.org/gap> ; <http://www.unece.org/env/esd/> ; <http://www.benelux.int/nl/kernthemas/holder/leefmilieu/>

landen, fondsen en andere geldstromen. DuurzaamDoor zal deze internationale connecties continueren waar zinvol voor beleid en voor de sector.

5.3.2 Landelijk

Het aantal organisaties die zich inspannen voor natuur, milieu, duurzaamheid (en onderwijs) is groot en divers. Velen houden zich vanuit een specifieke focus of ideaal bezig met educatie of leerprocessen.

DD zorgt voor aansluiting van partijen in specifieke arrangementen of brengt hen samen aan participatietafels of in CoP's.

Ook zorgt DD dat partijen waar relevant onderling hun kennis delen en elkaar versterken, bijvoorbeeld in een landelijk NME platform, in een aantal 'Kennis- en Educatie Deals' die meer thematisch partijen verbinden.

Voorbeelden zijn: netwerk Stadslandbouw, platform Voedseltransitie, netwerk Groen Blauwe regiocoalities (biodiversiteit), inzet duurzaamheid in Nationale Parken (met IVN), maar ook specifieke samenwerkingsovereenkomsten met GDO (gemeenten), MVO Nederland, Milieufederaties, de Groene Zaak/Het Groene Brein etc. In paragraaf 5.1 zijn al de (nationale) onderwijsnetwerken genoemd die vanuit DuurzaamDoor zijn ondersteund.

Het vormen van deze netwerken is geen doel op zich, maar ontstaat, evalueert en verdwijnt naar gelang de urgentie en behoefte.

5.3.3 Regionaal

De schaal waarop partijen 'van onderop' elkaar weten te vinden, waarop individuele bedrijven zich verbinden met scholen, waarop burgers en organisaties geworteld zijn in hun achterban is vaak 'de regio'. Dat is niet te vangen in één format, het gaat om een deelverzameling van partijen, onderwerpen en activiteiten die elkaar op deze schaal opzoeken en versterken.

DD heeft expertise opgebouwd in het creëren, ondersteunen en professionaliseren van dergelijke 'regionale duurzaamheidsnetwerken'⁶⁶ en wil op verschillende schaalniveaus deze initiatieven blijven ontplooiën en begeleiden. Een belangrijk deel van dit werk zal op het schaalniveau van provincies en gemeenten hun beslag krijgen, andere netwerken zullen behoefte hebben aan meer landelijke uitstraling en connecties. In het samenspel tussen centraal en decentraal zullen deze regionale netwerken worden begeleid, als dragers van maatschappelijke energie en als 'oefenplaats' voor innovatie en nieuwe governance.

5.4 Kennis(infra)structuur

Een kennisprogramma heeft een aantal structuren nodig waarlangs de kennis kan worden verspreid en gedeeld en waar resultaten en good-practices te zien zijn. Een dilemma hierbij is dat DD een 'facilitair' en 'ondersteunend' karakter heeft, Belangrijk is daarom dat uitingen van DD vooral ook zichtbaar zijn op de (reguliere) communicatie-kanalen van deelnemende partijen zelf.

Niettemin heeft DD ook een aantal 'eigen' instrumenten in de kennis(infra)structuur beschikbaar, waaronder:

⁶⁶ Zie publicatie Bouwen aan Regionale Netwerken, december 2015 - PM Magazine

ICT.

Het is belangrijk dat educatieve materialen, projecten en activiteiten worden ontsloten. Belangrijk hierin is de ICT omgeving 'Groen Gelinkt'⁶⁷ die is ontwikkeld samen met Kennisnet, Groen Kennisnet, Ontwikkelcentrum en het NME werkveld. Groen Gelinkt biedt een systematiek van 'meta-dateren' van materialen en activiteiten die vervolgens via 'zoekschermpjes' op trefwoorden worden ontsloten. Deze zoekschermpjes worden op maat gemaakt voor diverse doelgroepen, zoals Kinderopvang, of Basisonderwijs. Er kan gezocht worden op materialen, activiteiten, locaties en personen en achtergrond documentatie. Er zijn verbindingen (harvesting) met diverse andere datasets mogelijk.

Groen Gelinkt is geen doel op zich, maar kan via zgn. 'widgets' ingebouwd worden in websites van andere organisaties of kan als 'back-office' worden gebruikt om specifieke sets van data te ontsluiten. Voorbeelden zijn: de portal Jong Leren Eten. (www.jonglereneten.nl) een themasite Watereducatie (www.watereducatie.nl) een regionale site voor de omgeving Alkmaar (www.natuurgidsalkmaar.nl) en nog veel meer toepassingen.

Op de achtergrond is er voor het onderwijs de 'verzamelsite' www.duurzameschool.nl waarin onderwijsnetwerken hun nieuwtjes delen, met elkaar en met externe partijen.

Belangrijk gegeven is dat er een 'kwaliteitssysteem' aan elk project/materiaal kan worden toegevoegd. Zowel een 'expert-score', gebaseerd op het Leermiddelenplein van SLO als een 'gebruikerstevredenheid' die door docenten of andere gebruikers wordt gescoord. In 2017-2020 wordt deze methodiek ook in lijn gebracht met o.a. interventie-database Gezonde School.



Figuur 17: Foto presentatie Groen Gelinkt bij de UNESCO- conferentie in Nagoya Japan (2015).

Een andere ICT toepassing is een samenwerking met MVO Nederland om regionale partners te linken en met het NME werkveld om een nieuwe portal voor de educatiesector te (laten) ontwikkelen. Op de achtergrond is ook de toolbox van www.transitiekennis.nl beschikbaar.

⁶⁷ www.groengelinkt.nl

Website.

De site www.duurzaamdoor.nl fungeert als 'verzamelplaats' voor het vastleggen van projecten (o.a. projectendatabase), het aankondigen van activiteiten van het programma zelf én van partners, het ontsluiten van diverse netwerken, en het is de basis van waaruit ook digitale nieuwsbrieven (één voor intern bij het programma betrokken spelers, één voor een breed publiek) worden verzonden. Verder worden Tweets, berichten uit LinkedIn communities en links naar nieuwsberichten over duurzaamheid en leren bij andere partijen gedeeld. Uitgebrachte publicaties zijn vanaf de website te downloaden.

Alles staat in het teken van het delen van zoveel mogelijk kennis, producten, methodieken en good-practices, zowel van het landelijke programma als van de diverse provinciale programma's die tot eind 2016 actief waren.

Communicatie.

Voor de communicatie over DD is er een twitteraccount, zijn er diverse LinkedIn discussiegroepen en de eerder genoemde nieuwsbrieven. Maar meer nog benut DD de communicatiekanalen van partners, zoals NME-podium, website en nieuwsbrieven GDO, andere sites van duurzaamheidsprogramma's bij RVO en anderen.

Publicaties.

Naast de nieuwsbrieven zijn er substantiële brokken kennis die op een andere manier vastgelegd worden. DuurzaamDoor kent een 'eigen' serie essay's, maar lift ook mee door artikelen of themanummers bij andere uitgevers te verzorgen, voorbeelden zijn een serie artikelen MKB-ondernemers en een 'special' over netwerkend werken in PM magazine. Behalve projecten worden er ook 'methodieken' vastgelegd, zoals de boekjes '10 kansen voor de energieke ambtenaar' of '10 tips voor slimme sturing' of '10 stappen voor een Community of Practice'. Meer omvangrijke publicaties zijn vaak verzamelingen van casuïstiek, vergezeld van een analyse. Voorbeelden zijn: 'Besturen met Burgerkracht, samenspel in de energieke samenleving' (2016) en 'Partners in verduurzaming, Kansenatlas voor de energieke overheid' (2014) of het boek 'Autopoësis' (2013) over systeemdenken en onderwijs.

Een bijzondere activiteit is de jaarlijkse voorleesactie, waarbij een bijdrage wordt geleverd aan de zogenaamde 'voorleesboeken' over een actueel duurzaamheidsthema's op de Dag van de Duurzaamheid, in samenwerking met onder andere Missing Chapter Foundation en Duurzame Pabo⁶⁸.

Eerder genoemd is een reeks van internationale wetenschappelijke boeken, een 'white paper natuur-milieu-duurzaamheid voor het onderwijs' en publicaties in magazines. Ook worden resultaten vastgelegd in video's, animaties en brochures, zoals bijvoorbeeld over Stadslandbouw⁶⁹.

DD zal ook in de periode vanaf 2017 dergelijke kennis vastleggen, maar zal daarbij meer het eigen beeldmerk en de afzenders beter in beeld brengen. Een overzicht van publicaties is te vinden op de website⁷⁰.

⁶⁸ <http://duurzamepabo.nl/tag/plastic-soep/>

⁶⁹ <http://www.stedennetwerkstadslandbouw.nl/10tips-2/>

⁷⁰ <https://www.duurzaamdoor.nl/publicaties>

Onderzoek.

Buiten de noodzakelijke monitor en evaluatie investeert DD incidenteel in onderzoek naar duurzaamheidseducatie, maar doet dat vaak samen met andere fondsen of door partners in de goede positie te brengen bij hun aanvragen in onderzoeksprogramma's. Partners hierbij zijn onder meer Het Groene Brein en de eerder genoemde leerstoelen, die o.a. een serie van RAAK-PRO subsidies wisten te organiseren voor o.a. een benchmark in (Groen) Onderwijs (Het Groene Kompas) of een professionaliseringstrajecten 'Leren voor Duurzame Ontwikkeling' voor docenten (STOAS). Daar waar mogelijk schakelt DD mee op bestaande onderzoeksprogrammering.

6. Sturing en organisatie

In dit hoofdstuk beschrijven we de sturing van het programma en de manier waarop die wordt georganiseerd.

DD was tot nu toe – als vervolg op eerdere programma's rond Natuur- en Milieu- Educatie en Leren voor Duurzame Ontwikkeling – een programma vanuit bestuurlijke regie, (mede) geformuleerd op basis van 'rijksdoelen' op het gebied van natuur, milieu en duurzaamheid.

De bestuurlijke inrichting van Nederland maakt dat 'duurzaamheid' door de breedte van het concept in tal van dossiers bij diverse organisatieonderdelen is terug te vinden bij ministeries, provinciale, waterschappen en gemeentelijke organisaties en waterschappen. Zelfs op specifieke onderdelen als 'energie en klimaat', 'water', 'grondstoffen' of 'voedsel' zijn er veel verschillende organisaties/directies die elk een deel van de maatschappelijke opgave uitwerken in concrete doelen en instrumenten.

Tegelijkertijd wordt duurzaamheid vorm gegeven vanuit de samenleving in inmiddels talloze projecten, programma's, coalities, allianties, netwerken en coöperaties.

In de uitwerking zijn grote stappen gemaakt in het betrekken van alle andere 'stakeholders' van de 6 O's, onder het verbindende motto 'coalitie, co-creatie, cofinanciering'; het schakelen op zowel centrale als decentrale (provinciale, lokale) podia; het investeren in netwerken, *communities* en samenwerkingsovereenkomsten en het Maatschappelijk Platform DD.

DD gaat vanaf 2017 in de samenwerking een stap verder. Het gaat bij het werken aan brede maatschappelijke opgaven uit van een meer gelijkwaardig partnerschap tussen overheden onderling en tussen overheden en de andere 4 O's in de vorm van coalitie, co-creatie en cofinanciering.

Dit vraagt afstemming en transparantie over de verschillende rollen die de overheden en andere maatschappelijke partners spelen. Aandacht gaat daarbij uit naar:

- Samenhang tussen sectorale beleidsdossiers en integraliteit van maatschappelijke vraagstukken;
- Het bewust omgaan van en afwisselen van governance-posities en rollen, waaronder het leggen van nieuwe financiële verbintenissen, vormgeven van afrekenbaarheid en sturing op rendement;
- Invullen van specifieke – collectieve – randvoorwaarden, primaat en mandaten.

De kunst is om enerzijds aan te (blijven) sluiten bij herkenbare en concrete (beleids)doelen, en anderzijds te zien hoe en waar maatschappelijke vraagstukken zich manifesteren.

Daarbij is vaak sprake van meervoudige waardencreatie

Een voorbeeld: is stadslandbouw nu een nieuwe vorm van multifunctionele landbouw praktijk (voedselvoorziening), of meer biodiversiteit in de stad, of bijdrage aan klimaatbeleid, of sociale cohesie, zien we het als 'educatie', of is het een kans voor mensen naar arbeidsparticipatie, etc. In de praktijk lopen deze 'doelen' door elkaar heen, of beter: ze stapelen en versterken elkaar.

Maar wie en vanuit welke verantwoordelijkheden wil men dan dergelijke initiatieven vanuit de overheden ondersteunen? Budget 'natuur en milieu'? Budget 'stedelijk beheer'? budget

'WMO'? Budget 'wijkaanpak'? Budget 'sociale innovatie' en zien we het als 'NGO', maatschappelijk initiatief, 'maatschappelijk ondernemerschap' of als 'markt-activiteit'?

Eenvoudige antwoorden zijn er niet. En het is aan de visie, wil en lef van ambtenaren en bestuurders om te willen en kunnen verbinden, ontschotten en combineren en zicht te verbinden met andere partijen uit bedrijfsleven en maatschappij

6.1 Organisatie DuurzaamDoor

De organisatie is zo ingericht dat DD in staat is om dit te doen.

Sturing (regie) moet daarbij worden georganiseerd op twee manieren:

- a) De regie op verschillende 'inhouden (thema's)' via de participatietafels (6 O, overheden kunnen voortouw nemen, kaarten op tafel leggen, maar vooral anderen uitnodigen/uitdagen/ betrekken. Het gaat daarbij om concretisering en operationalisering richting uitvoering van projecten.
- b) De regie op 'de bodem en gezonde ecosystemen'. Ook daarop is regie nodig, want het organiseren en verrijken van deze bodem, en het gezond helpen houden van de ecosystemen (netwerken) gaat niet vanzelf. Daarom kan dit geen vrijblijvend karakter hebben. Hier is een rol grote rol voor het programma-management, maatschappelijke organisaties en decentrale overheden nodig.

Met het anders inrichten van het programma, mede op basis van het essay 'Coöperatie van Waarden' is het inrichten van de sturing aan vernieuwing toe.

In overleg met de interbestuurlijke Regiegroep, het Maatschappelijke Platform en met bijdrage van IPO-regisseurs is de sturing als volgt ingericht:

- 1) Een brede Stuurgroep als opvolging van de bestuurlijke Regiegroep
- 2) Een 'voorbereidingsgroep' als opvolging van eerder ambtelijk voorportaal en maatschappelijk platform
- 3) Participatietafels met voldoende autonomie op programmaonderdelen
- 4) Een verbreding van het programma-management (RVO) met inzet provincies en andere partners
- 5) Het organiseren van advies en reflectie

Hieronder worden deze in rol en taak beschreven.

6.1.1 Een brede Stuurgroep

Met het delen van de verantwoordelijkheden en het organiseren van co creatie en cofinanciering is deelname van andere partijen dan de overheden aan de sturing van het programma een logisch vervolg. De Regiegroep heeft daarbij als voorwaarde gesteld dat het dan niet alleen 'meepraten' is, maar ook 'meedoen en medefinanciering'. Deelname is dus niet vrijblijvend.

De nieuwe Stuurgroep zal bestaan uit vertegenwoordigers van de bestuurlijke gremia, en andere partijen uit de 5 O, mits die in menskracht, denkkraft en middelen een substantiële bijdrage leveren.

De rol van de Stuurgroep is die van het richten van het programma op hoofdlijnen en bewaken van samenhang en kwaliteit. De stuurgroep komt 2 a 3 x per jaar bij elkaar en heeft dan de volgende taken en bevoegdheden:

- Bevestigen en goedkeuren van een door het programma-management op te stellen jaarplan en onderliggende inhoudelijke programmaonderdelen.
- Bewaken van de voortgang aan de hand van rapportages, voortgangsverslagen en Monitor & Evaluatie gegevens.
- Bewaken van de focus van het programma op 'leren' en 'duurzame ontwikkeling' en de formule 'coalitie, co creatie, cofinanciering' en 'multi-stakeholder benadering'.
- Bewaken van kwaliteit en effectiviteit van onderdelen, het signaleren van eventuele hiaten, overlappen en verbindende activiteiten, zoals het opstarten/ beëindigen van 'participatietafels', het adviseren om een COP in te stellen etc.
- In geval van discussies of vraagstukken van programma-management of trekkers van participatie-tafels het doorhakken van knopen, n.a.v. voorgelegd advies.

De Stuurgroep stelt jaarlijks op hoofdlijnen een gemeenschappelijk portfolio van projecten vast waarvoor budgetten van de 6 O's worden ingezet en realisatie via 'coalitie – co-creatie-cofinanciering' plaatsvindt.

Het programma-management adviseert voor dit portfolio wat de meest passend financiële en juridische arrangementen zijn: opdracht, project, subsidie, samenwerkingsovereenkomst, Green Deal etc. De besteding van de publieke gelden voldoet hierbij aan de Europese voorwaarden voor aanbestedingen.

De Stuurgroep wordt voorgezeten door een onafhankelijk voorzitter en ondersteund door secretariaat vanuit het programmateam (RVO) en ambtelijk vanuit ministerie EZ.

Samenstelling:

- Minimaal 2 vertegenwoordigers Rijksoverheid (Min EZ, Min I&M)
- Minimaal 3 vertegenwoordigers mede-overheden (IPO, VNG/GDO, UvW),
- Minimaal 2 vertegenwoordigers vanuit Ondernemers (bijv. Groene Zaak, MVO-NL)
- Minimaal 2 vertegenwoordigers vanuit Onderzoek (Groene Brein, leerstoelen)
- Minimaal 2 vertegenwoordigers vanuit Onderwijs (DPabo, Onderwijsraden, ..)
- Minimaal 2 vertegenwoordigers vanuit 'Onderop' (bijv. Regio, MAEX, IVN)

Per te houden vergadering inclusief voorzitter en ondersteuning ca. 18 personen.

Vertegenwoordiging op bestuurlijk niveau, achtervang zelf te organiseren door partners.

Aantal Agendaleden naar behoefte.

6.1.2 Een brede voorbereidingsgroep

De bestuurlijke Regiegroep wordt voorbereid door een ambtelijke groep, en die haalt op zijn beurt signalen van stakeholders op in een Maatschappelijk Platform. In de nieuwe organisatie van het programma wordt dit ingevuld door een inhoudelijke werkgroep minimaal bestaande uit:

- Vertegenwoordigers participatietafels (voorzitters, of ondersteuner of deelnemers)
- Vertegenwoordigers deelnemende O's (met name ook onderzoek, onderwijs, NGO, ondernemers en vertegenwoordiger 'onderop' bijv. vanuit regionale netwerken.)
- Vertegenwoordigers (verbreed) programma-team, met een goede balans van mensen die op centrale en decentrale programmadelen werken.

Deze bredere voorbereidingsgroep heeft de volgende taken en bevoegdheden:

- signaleert en rapporteert voortgang van programmaonderdelen (management info)
- signaleert (beleids) ontwikkelingen en maatschappelijke kansen en agendeert deze zo mogelijk in het programma en bij de Stuurgroep.
- Bereidt de agenda en vergaderstukken voor de Stuurgroep voor.
- Adviseert gevraagd en ongevraagd het programma-management bij verdere ontwikkelingen

Met deze rol vervangt dit gremium het ambtelijk vooroverleg en het maatschappelijk platform. Deze groep wordt ondersteund door het programmamanagement en (hoog) ambtelijk voorgezeten.

Samenstelling: trekkers/vertegenwoordigers Participatie-tafels (kan ambtelijk, of vertegenwoordiger), vertegenwoordigers vanuit participerende organisaties en ambtelijk vertegenwoordigers, centraal én decentraal , voor zover zij ook een voorbereidende rol hebben voor hun bestuurlijke gremia.

Bij vergaderingen ca. 15 personen aanwezig . Plus input van agenda-leden.

6.1.3 Rollen en taken voor 'participatietafels' en andere 'autonome' programmaonderdelen'.

Centraal in de uitvoering van het programma staan een serie inhoudelijke 'participatie-tafels' op thematische grondslag (Biodiversiteit, voedsel, water, circulaire economie, klimaat en energie). De rol van deze 'tafels' is om partijen uit e 6 O's bij elkaar te brengen om een gezamenlijke actieagenda op te stellen én uit te (doen) voeren.

Iedere tafel verzamelt (met ondersteuning van een secretaris van DuurzaamDoor) een palet aan relevante stakeholders en probeert vorm te geven aan het volgende proces:

Fase 1:

- Het (doen) verkennen van de relevante beleidscontexten en kaders, zowel landelijk beleid als ook beleid van andere overheden en maatschappelijke organisaties.
- Formuleren van de gemeenschappelijk maatschappelijke uitdaging op het thema
- Het (doen) opstellen van een gemeenschappelijk strategische (kennis) agenda: wat zijn de 'leer-opgaven' waar DuurzaamDoor een meerwaarde kan bieden ?

Fase 2:

- Het kiezen van een beperkt aantal operationele doelen en speerpunten voor actie op basis van energie bij diverse spelers en urgenties.

Fase 3:

- Het (doen) formuleren van concrete acties en projecten, hetzij met het collectief van deelnemers, hetzij vanuit deel coalities van telkens wisselende partners. (vgl. Green deals, 'arrangementen aanpak').

Langs dit proces zijn er telkens drie zaken in beeld: een strategische (flexibele !) agenda, focus op een aantal speerpunten en een rijke portfolio aan concrete (leer)activiteiten. Dit proces is niet lineair, maar meer cyclisch of organisch in zijn werking. Minimaal jaarlijks is er update en mogelijkheid tot bijstellen en nieuwe keuzes.

Aandachtspunt is goede balans tussen lokale/regionale initiatieven (minimaal 50 %) en landelijk initiatieven.

Criteria voor projecten zijn:

- a. passend binnen focus van DD op 'leren en innoveren' en 'participeren',
- b. via de formule Coalitie, co-creatie, cofinanciering, meerdere O's betrokken
- c. passend bij de gezamenlijk benoemde focus en speerpunten,
- d. zo mogelijk vraaggestuurd door partijen, zo mogelijk innovatief en niet dubbelend met al lopende acties
- e. met verplichting tot rapportage en monitor, niet alleen vanuit 'control', maar vanuit 'delen good-practices' en 'leren van elkaar'
- f. vanuit een verdeling van lokale/regionale acties en meer landelijke acties.
- g. opties/ kans op herhaling of opschaling aanwezig.

Om hieraan vorm en inhoud te geven krijgt iedere 'participatie tafel' een 'startkapitaal/ procesgeld' van € 100.000,- (per jaar) mee en vanuit het programma-team een 'secretaris/ondersteuner'.

DD is géén subsidieprogramma. Er is wel geld. Voor uitvoering van activiteiten is vrijwel altijd cofinanciering vanuit de belanghebbende partijen noodzakelijk. Zonder bijdragen van belanghebbenden (in geld of inzet) worden er geen projecten gedraaid.

De financiële relatie wordt in de vorm van een 'subsidie' of 'opdracht' vormgegeven, conform de mogelijkheden van de uitvoeringsorganisatie (RVO).

Als 'trekker' wordt een partij aangezocht die een groot inhoudelijk belang heeft en de rol van 'tafel-voorzitter' kan vervullen. Dat kan een beleidsdirectie van een ministerie zijn, maar ook andere partijen kunnen deze rol invullen. Bij de start van het proces zoekt DD zelf 'tafelheren/dames' aan, lopende het proces kunnen deelnemers zelf andere invullingen kiezen.

Rollen en taken die initieel moeten worden opgepakt:

- De voorzitters/trekkers zorgen samen met de secretaris voor een startbijeenkomst
- Hiervoor worden een (beperkt) aantal sleutelspelers van de diverse O's uitgenodigd.
- Vanuit de startbijeenkomst wordt bepaald wie er nog meer aan tafel zou kunnen/moeten zitten. Deze partijen worden door trekker/secretaris aangezocht voor deelname.
- De trekker/secretaris zorgen voor een 'startnotitie', en zorgen (met ondersteuning) voor een proces richting focus op gemeenschappelijke agenda en een aantal speerpunten.
- Hiervandaan verzoekt de trekker aan alle participanten om met tot de voorstellen voor 'arrangementen' te komen. Deze worden geordend en geprioriteerd en deze keuze wordt teruggelegd op tafel.
- De trekker/voorzitter is gemandateerd om op basis van de criteria een lijst van concrete projecten te honoreren en te (laten) doen uitvoeren door de indieners.
- De trekker/voorzitter ziet samen met de secretaris toe op de voortgang van de projecten en roept minimaal 2x per jaar de deelnemers aan de tafel bij elkaar om de resultaten te bespreken en te bezien of er aanvullende acties nodig zijn, welke zaken afgrond en overgedragen kunnen worden, en welke gezamenlijke resultaten benoemd kunnen worden.

Vanuit het overzicht van de activiteiten kan per tafel of tussen verschillende tafels aanvullende 'community of practice' worden opgestart om kennisuitwisseling te bevorderen. Deze acties worden dan opgepakt door het programma-management.

In principe heeft de 'participatietafel' grote autonomie en bepalen met de stakeholders de focus en acties. Een aantal verplichtingen zitten er wel aan: bijhouden van overzicht van acties en resultaten; uitwisseling in de brede 'voorbereidingsgroep' en rapportage aan de Stuurgroep. Hierbij hebben de secretarissen (RVO) een belangrijke rol. Bij vraagstukken of conflicten in een thematafel kan de Stuurgroep worden gevraagd een besluit te nemen.

Soms is het voor initiatieven lastig om meteen in beeld te komen bij landelijke partijen en speelt het proces om tot een coalitie te komen zich op een bescheiden er schaal af. Daarin kunnen ook – bijvoorbeeld onder leiding van de provincies - Regio Platforms worden ingericht, eveneens met vertegenwoordigers van de 6 O's. Enerzijds als 'incubator' voor de participatietafels, anderzijds als onderdeel van 'de bodem', de lokaal/regionale netwerken. Voor een aantal andere programma – onderdelen zoals de doorsnijdende thema's geldt een vergelijkbare set aan 'spelregels' en taken en rollen.

Ten aanzien van onderwijs is er sprake van een 'Coöperatie Leren voor Morgen'. Aan deze 'coöperatie' zal in ieder geval gevraagd worden om een drietal aspecten een plek te geven:

- a) instrumenteel: hoe kan in het onderwijs gewerkt worden aan de specifiek inhoudelijke thema's van de participatietafels. Dat kan generiek (bijv. voedseleducatie) maar ook heel specifiek op project niveau (hoe doen we het met watereducatie in het VO)
- b) onderwijs als onderdeel van netwerken (intern per onderwijsgelding, bijv. Duurzame Pabo) en als onderdeel van lokale/regionale communities (bijv. school als kenniscentrum, relatie MBO-bedrijfsleven, MVO, ...)
- c) emancipatoir: gedacht van de kwaliteit van onderwijs: welk onderwijs (inhoud, methodiek, curricula) draagt bij aan de transities naar een duurzame toekomst en hoe organiseert het onderwijs zich hierop.

Om de sturing op deze Coöperatie transparant te houden kan het programma-management een 'tafel' inrichten die minimaal een maal per jaar advies uitbrengt over het jaarplan dat de coöperatie aan DD voorlegt ter financiering.

De 'participatie-tafel' rond Regionale Netwerken, integrale gebiedsontwikkeling en omgevingsvisie/omgevingswet, en die rond Duurzaam Producenten en Consumenten/MVO, wordt in eerste instantie ingericht als 'community of practice' en zal vanuit de vragen en leerbehoeften van deelnemende partijen een werkprogramma formuleren. Hierbij nemen de provincies met ondersteuning van programmamanagement het voortouw, onder dezelfde spelregels als de bovenbeschreven participatietafels.

6.1.4 Een verbreed Programma Team

In het nieuwe DD is niet langer sprake van een landelijk programma en aparte 12 provinciale programma's, maar zullen de provincies (en met hen ook waterschappen en gemeenten) meer rechtstreeks in alle programmaonderdelen actief zijn. Dat vraagt om een nieuwe oriëntatie, aansluiten, organisatie en bewaken van de balans tussen centrale en decentrale projecten en bijbehorende (co) financiering.

Om dit te borgen is het zaak om de organisatie van het programma niet alleen in handen te geven van het programma-management van RVO, maar een bredere vertegenwoordiging te kiezen in het samenstellen van het 'programma-team'. Hiervoor worden middelen vrijgemaakt zodat ook anderen dan alleen RVO kunnen werken in het programmateam en ontstaat ook in dit gremium een brede vertegenwoordiging van partijen.

Dit bredere programmateam zal (vanuit RVO gecoördineerd) de volgende taken uitvoeren:

- Ondersteunen van de processen in/rond de thematische participatietafels DD, en met name het aanhaken van mede-overheden.
- Ondersteunen van doorsnijdende thematafels en coöperatie Leren voor Morgen
- Ondersteunen en coachen van regionale netwerken
- Specifiek programmamanagement rond Jong Leren Eten (RVO + provinciale Makelaars JLE)
- Bewaken balans van projecten en cofinanciering tussen de overheden en andere O's
- Faciliteren van doorsnijdende leerprocessen en verbinden van programmaonderdelen.
- Faciliteren en begeleiden van kennisinfrastructuur en algemeen management op Monitor en Evaluatie, communicatie en internationale activiteiten.
- Waar nodig uitzetten van opdrachten, subsidies of samenwerkingsovereenkomsten om de projecten en activiteiten te (doen) financieren
- Algemeen programma-management, financieel beheer en overzicht over samenhang programma, opstellen van jaarplannen en rapportages.
- Voorbereiden en faciliteren van 'brede voorbereidingsgroep'.
- Voorbereiden en faciliteren van 'de Stuurgroep'

6.2 Verantwoording DuurzaamDoor

DD gaat uit van de impact waarvoor waarden (geld, kennis, tijd) worden ingezet. Hoe werkt het uit, wat zien we in de praktijk veranderen. Activiteiten zijn belangrijk maar sturen op activiteitenprogramma's is onvoldoende. Wat je gaat doen is belangrijk maar hoe het uitwerkt is nog belangrijker. Dat schept vrijheid en tegelijkertijd nieuwe verantwoordelijkheid. Als uit onderzoek blijkt dat een groene stad betere condities voor een gezonde leefomgeving oplevert, dan moet je dat kunnen markeren. Niet van het 1e jaar op het 2e jaar, maar wel op langere termijn. Tussenschappen zijn te markeren, niet door administratieve protocollen maar door samenwerking in monitoring te organiseren. Binnen DD werken de 6 O's samen aan een infrastructuur om zo'n werkwijze te ontwikkelen en te implementeren. Methodiek, training, experiment en het omzetten naar een lerende praktijk wordt vanuit het programma gefaciliteerd. Systemen van open data, dataverzameling, gebruik van sociale media kunnen het praktisch maken.

Voortzetten van een kennisprogramma DD sec als overheidsprogramma sluit onvoldoende aan bij de nieuwe sturingsrealiteit die zich lijkt aan te dienen. Het maatschappelijk veld krijgt en neemt in de aanpak van DD nadrukkelijk een rol.

In termen van politieke verantwoording is dat geen sinecure. Daarom is een monitor en evaluatie systeem van waarde om ontwikkelingen te volgen, naast het inzichtelijk en transparant documenteren van de activiteiten en het beschikbaar stellen en houden van resultaten en good-practices. De website van DD zal in de communicatie een grotere rol spelen dan voorheen, en de rapportage aan de Stuurgroep moet voldoende informatie over projectenportfolio en voortgang bevatten. Er zal op nieuw een Monitor en evaluatieplan opgesteld worden, waarvoor een brede data-verzameling van alle spelers wordt gevraagd.

Politieke eindverantwoordelijkheid naar de Tweede Kamer zal verlopen vanuit het ministerie Economische Zaken, die daarvoor de benodigde rapportages zal opstellen.

7 Begroting

Het ministerie EZ draagt zorg voor een basisfinanciering en investeert tevens extra middelen voor voedseleducatie. Per thema wordt jaarlijks gezien in hoeverre aanvullende middelen vanuit lopende beleidsprogramma's (bijvoorbeeld energie, biodiversiteit) kunnen worden ingezet voor cofinanciering. Omdat deze inzet kan variëren zijn deze in de begroting als PM opgenomen. Het ministerie I&M levert een generieke bijdrage aan de coöperatie Leren voor Morgen en daarnaast kan ook mogelijke specifieke bijdragen aan enkele thema's.

Andere overheden, met name provincies, zetten in op cofinanciering op niveau van de hoofdonderwerpen. UvW zal via haar stuurgroep Watereducatie de participatietafel 'water' adopteren en de daarvoor reeds beschikbare middelen inzetten. Een aantal NGO's hebben aangegeven vanuit hun reguliere middelen (bijv. postcode loterij gelden) op projectniveau mee te kunnen doen op basis van cofinanciering. Van gemeenten wordt hetzelfde verwacht. Op basis hiervan is de te verwachte cofinanciering aangegeven.

In onderstaande tabel wordt overzicht gegeven van de concept begroting van het programma DD mede in relatie tot het programma JLE.

Begroting DuurzaamDoor (inclusief begroting Jong Leren Eten)

NB. de genoemde bedragen zijn PER JAAR in 2017 t/m 2020

Programma DuurzaamDoor						
Programma onderdeel		Basisbegroting DuurzaamDoor		Mogelijke overige inzet Rijksmiddelen	Co-financiering decentraal	Andere cofinanciering
Participatie-tafels op Thema			subtotalen			
1a	Natuur en Biodiversiteit	€ 100.000,- procesgeld + FTE		PM EZ (natuur)	Ja, provincies	Gemeenten, waterschappen, NGO's (bijv. IVN € 2 mln. PCL)
1b	Voedsel (algemeen)	€ 100.000,- procesgeld + FTE		PM (innovatie voedselbeleid koppelen)	Ja, met name provincies en gemeenten	Bedrijfsleven (Topsectoren, NGO's, VWS, JOGG,
1c	Water	€ 100.000,- procesgeld + FTE		PM inzet DGW I&M en UvW	Ja, alle andere overheden	Drinkwaterbedrijven, ingenieursbureaus, GDO, RWS
1d	Circulaire Economie	€ 100.000,- procesgeld + FTE		PM inzet I&M vanuit programma CE	Ja, alle andere overheden	Samenwerking DuurzaamDOEN (I&M), NL Schoon, NL circulair, MVO NL, partners DDOEN..
1e	Klimaat en Energie	€ 100.000,- procesgeld + FTE		PM inzet EZ ETM + inzet I&M Klimaatbeleid	Ja, alle andere overheden	Hier campagne, MVO NL, Kracht in NL, Milieufederaties
1f	Nog in te vullen; doorsnijdende thema's als nieuwe verdienmodellen, Groene Groei,	€ 100.000,- procesgeld				
			€ 600.000,-			
Jong Leren Eten educatie						
2	'Vouchers' voor boerderij-educatie, bedrijfsbezoeken, kooklessen, schooltuinen,	€ 800.000,-		Te koppelen aan andere activiteiten Jong Leren Eten, voedselbrief	Ja, Alle andere overheden. Ook in kader van Leader+	PPS constructies met bedrijfsleven, bijv. via Voedseleducatieplatform, Alliantie voor Voedseleducatie, ...

	consumentenlessen, ...			Kabinet en programma Gezonde School, JOGG, Alles is gezondheid (VWS)			
			€ 800.000,-				
Doorsnijdende thema's en processen							
3a	Coöperatie Duurzaam Onderwijs	€ 200.000,-		€ 100.000,- Toezegging I&M n.a.v. AO duurzaamheid	PM	Meekoppelen randvoorwaarden op onderwijsbeleid OCW (o.a. Kennis-net, SLO, ..), inzet onderwijspartijen uit eigen middelen.	
3b	COP Omgevingsvisie en Omgevingswet	€ 100.000,- procesgeld + FTE		Pm	Ja, met name Provincies	Gemeenten, RUD's, Regio's	
3c	Ondersteuning en coaching Regionale netwerken	€ 200.000,- procesgeld + FTE		Pm	Ja, met name provincies		
			€ 500.000,-				
Programma brede activiteiten							
4a	Kennisinfrastructuur, waaronder Groen Gelinkt	€ 200.000,-		Inzet Kennisnet en Groen Onderwijs	Pm (gemeenten)	Ja, abonnementen NME sector, sponsoring	
4b	M&E, communicatie, internationale activiteiten	€ 200.000,- plus FTE					
			€ 400.000,-				
		Subtotaal aan procesmiddelen	€ 2, 3 mln.				
Inzet FTE via RVO			€ 1,2 mln.				
	Totaal EZ basis investering DuurzaamDoor		€ 3,5 mln.				
Programma JONG LEREN ETEN specifieke uitgaven							
12 Provinciale Makelaars JLE		€ 1.200.000,-			In principe mogelijk	Via GGD en NME organisaties of gemeentelijke JOGG coördinatoren	
Stimulerin/ondersteuning provinciale netwerken voedsel-educatie		€ 600.000,-			Ja, met name provincies	Ja, via PPS constructies bedrijfsleven	
Grote landelijke projecten		€ 700.000,-		€ 50.000,- VWS Smaaklessen , daarnaast koppeling aan VWS Gezonde School	Pm	Ja, Smaaklessen € 100.000,- bedrijfsleven via Voedseleducatieplatform, Gezonde Schoolkantine (VWS),	
Ondersteuningsaanbod voor vouchers Voedsel via Gezonde School Aanpak		€ 900.000,-		Programma Gezonde School (ca. € 4 mln.)	Ja, met name gemeenten via synergie JOGG	Inzet Hartstichting e.a.	
Specifieke inzet Jong Leren Eten			€ 3,4 mln.				
totalen			€ 5,7 mln. Euro middelen + € 1,2 mln. FTE (RVO) Totaal: € 6,9 mln.	€ 4,15 + pm	Verwacht minimaal € 2,3 mln. cofinanciering via provincies	Verwacht minimaal € 4,6 mln. cofinanciering via waterschappen, gemeenten en PPS constructies	

Annex 1: Verwijzing naar Evaluatierapporten

Er zijn een viertal rapporten verschenen die relevant zijn voor monitor en evaluatie.

- a) Onderzoek door "Bureau Schuurs – adviseur in beweging"
- b) Onderzoek door DLO/Alterra
- c) Onderzoek door WUR/ESC
- d) Onderzoek door Het Groene Brein naar de stand van Duurzaam Onderwijs

Al deze rapporten zijn te vinden op de website van DuurzaamDoor.

Daarnaast is van belang een essay 'Naar een Coöperatie van Waarden' door maatschappelijke partijen.

Deze zijn beschreven in paragraaf 2.5

RVO heeft jaarlijks een managementrapportage opgesteld over de voortgang van het programma in relatie tot de uitputting van de budgetten. Dit was t.a.v. personele inzet 100% en de uiteindelijke uitputting van de kasmiddelen bedroeg 99 %.

Van de provincies is jaarlijks een korte rapportage over hun eigen programmadeel per provincie ontvangen. Omdat de financiering hiervan verliep via de decentralisatie-regeling is geen afsluitende accountantsverklaring meer vereist. De provincies leveren hun laatste eindrapportage over de periode 2013 – 2016 op in september 2017, na het afsluiten van hun boekjaren. De inhoudelijke rapportages over eerdere jaren zijn al ontvangen en meegenomen in de bijstelling van het programma.

Voor UNECE en UNESCO zijn internationale rapportages opgesteld.

<http://www.unece.org/env/esd/implementation.html> (open PDF Netherlands)

Annex 2: Werkdocument Coöperatie “Leren voor Morgen”

Coöperatie Leren voor Morgen

VANDAAG WERKEN AAN DE DUURZAME
COMPETENTIES VAN MORGEN

"Het reguliere onderwijs is bijna volledig gericht op het versterken van de economie en gaat grotendeels voorbij aan de hedendaagse duurzaamheidskwesties. Daardoor missen jongeren het noodzakelijke basisdenken om wereldwijde problemen, zoals over voedselzekerheid, biodiversiteit of grondstoffenschaarste het hoofd te bieden.

"We moeten jongeren opleiden en uitrusten met competenties die hen in staat stellen de wereld te verduurzamen."

Prof. dr. ir. Arjen Wals
Wageningen University & Research Center

Aanleiding en Positionering binnen Duurzaam Door

Op de pagina's hieronder volgt de missie en visie van de Coöperatie Leren voor Morgen. In deze coöperatie sluiten een groot aantal partijen die werken aan duurzaam onderwijs de handen ineen. Deze partijen werken aan dit thema in alle sectoren van het onderwijs, van peuter tot postdoc. Tot nu toe vaak in een sectorale aanpak, en vaak nog los van elkaar. Veel van deze partijen zijn ontstaan vanuit en ondersteunt door DuurzaamDoor. In de Coöperatie Leren voor Morgen willen deze partijen samen een volgende stap maken naar de integratie van duurzame ontwikkeling in de hele onderwijssector in Nederland. Delen van de puzzel zijn aanwezig. Het idee is om alle beetjes en initiatieven bij elkaar te leggen zodat de verschillende initiatieven gaan optellen.

De partijen die de Coöperatie vormen hopen dat deze aanpak een volgende stap is die leidt tot een onderwijssysteem waarin leerlingen worden opgeleid tot duurzame doeners en denkers, een stap die past binnen het vervolg op DuurzaamDoor.

De Coöperatie en DuurzaamDoor

De Coöperatie is de beoogde invulling van de tafel onderwijsvernieuwing van DuurzaamDoor. In de Coöperatie werken partijen vanuit de 6 O's intensief samen aan mooi onderwijs, startend vanuit de behoefte en de vraag in het onderwijs. Het onderwijs in alle sectoren, met een aanpak die past per sector maar die meer dan tot op heden de dwarsverbanden tussen de sectoren benadrukt.

De tafel onderwijs, d.w.z. de Coöperatie werkt hierin op hoofdlijnen in drie delen aan de aanpak van Duurzaam Door:

- Emancipatoir: Het vormgeven van een mooi, op duurzaamheid gericht onderwijssysteem van morgen.

- Instrumenteel: Het vormgeven van projecten en programma's over inhouden en aspecten van duurzame ontwikkeling, onder meer op verzoek van de andere tafels van duurzaam door.
- De bodem. In Nederland zijn er een aantal netwerken rondom duurzaam onderwijs, veelal vormgegeven vanuit het onderwijs zelf. Zoals: duurzame PABO, Duurzaam VO, Duurzaam MBO, Roots, Het Groene Brein en Studenten voor Morgen. Deze netwerken worden door de Coöperatie omarmt.

Kern van de aanpak is het werken met vele partijen binnen en buiten het onderwijs aan de gezamenlijke ambitie van duurzaam onderwijs. In een netwerkstructuur waar de behoeften vanuit docenten en leerlingen/studenten centraal staat. Het vormgeven van regionale dialogen over duurzaam onderwijs en het delen van best practices zijn hierbij onderdelen.

Het komen tot een onderwijssysteem dat bijdraagt aan duurzaamheid is een grote opgave. Door alle bestaande puzzelstukjes bijeen te leggen, te waarderen wat er al is, te bekijken welke zwarte gaten er nog zijn en die gezamenlijk in te vullen kiezen we een aanpak die haalbaar. Niet een groots en meeslepend nieuw netwerk buiten het bestaande om, maar het bestaande versterken door het samen te brengen en aan te vullen waar nodig. Hieronder wordt de gezamenlijke missie en visie toegelicht.

Het belang van duurzaam onderwijs

Nederlanders zijn innovatief, creatief en ondernemend. We spelen snel in op nieuwe ontwikkelingen. Ook onze kennis en kunde op het gebied van duurzame ontwikkeling is bekend in heel de wereld en passen wij internationaal toe op allerlei terreinen, zoals afvalverwerking, waterzuivering, duurzaam bouwen, productontwerp, de circulaire economie, duurzame mobiliteit, duurzame voedselproductie, werken met sensoren, smart cities, duurzaam toerisme, en future studies. Een prachtige ontwikkeling die verdere steun behoeft.

Er gebeurt dan ook al van alles op het gebied van duurzaamheid in het onderwijs, maar het telt nog niet op. Uit het onderzoek "Duurzaam Onderwijs" van Het Groene Brein (2015) blijkt dat er veel projecten zijn rondom duurzaamheid in het onderwijs, maar dat de structurele doorwerking van die projecten in schoolplannen en curricula gering is. Bij basisscholen blijft het te vaak bij mooie, maar losstaande projecten. In het voortgezet onderwijs krijgt duurzaamheid slechts aandacht in een enkel vak (bijvoorbeeld biologie of aardrijkskunde), zodat slechts één dimensie naar voren komt en niet het integrale verhaal. In het MBO en het HBO blijft het thema te vaak steken bij aandacht in een aantal sectoren, zoals Techniek en Bouw en is doorwerking in andere sectoren zoals Management en Recht gering. Bij universiteiten blijft duurzaamheid ingekapseld bij gespecialiseerde instituten, waarbij verspreiding naar opleidingen buiten die instituten nog beperkt is.

Kortom, initiatieven genoeg, maar de doorwerking en opschaling is gering. Het probleem zit vooral in het gebrek aan samenhang in de initiatieven en het gebrek aan vraagsturing vanuit de scholen, docenten en leerlingen. Hier willen wij verbetering in aanbrengen.

Wij zijn de Coöperatie Leren voor Morgen

Wij, de partners van de COÖPERATIE LEREN VOOR MORGEN, slaan de handen ineen om gezamenlijk duurzaamheid in al zijn aspecten te integreren in het onderwijs en daarbuiten.

De COÖPERATIE LEREN VOOR MORGEN wil jonge mensen de kennis en competenties meegeven die hen in staat stellen hun wereld te verduurzamen.

In onze samenwerking staan vier punten centraal:

1. We werken vanuit een gedeelde visie aan een gezamenlijke programmering;
2. We werken samen in de uitvoering: de fun- en gun-factor is hoog;
3. We stellen de (soms nog latente) vraag vanuit het onderwijs centraal: het gaat om maatwerk;
4. We werken met vernieuwende leer- en werkconcepten om onderwijsontwikkeling te ondersteunen.

Wij, de partners van de COÖPERATIE LEREN VOOR MORGEN, onderschrijven deze grondbeginselen en werken vanuit een gezamenlijke visie sámen aan het onderwijs van morgen. We werken deze visie, onze werkwijze en de governance in dit manifest uit.

Onze visie

Onze visie op duurzaam onderwijs is gefundeerd op twee begrippen, namelijk het systeemdenken en duurzame ontwikkeling. In al onze activiteiten streven we ernaar om deze centraal in het onderwijs te krijgen.

SYSTEEMDENKEN

Systeemdenken gebruiken we om complexe vraagstukken te kunnen begrijpen. Het onderwijs moet leerlingen een drieslag bijbrengen: de overdracht van kennis over duurzaamheid, de vaardigheden om deze kennis om te zetten in actie, en de waarden die deze acties betekenis geven.

We moeten de oorzaken van onduurzaamheid begrijpen en competenties ontwikkelen om duurzaamheidsvraagstukken te kunnen aanpakken. Dat is niet mogelijk zonder dat we de vaardigheden bezitten waar onze tijd om vraagt, zoals flexibel (leren) zijn, verbanden leggen, kritisch denken, afwegingen maken, samenwerken en scenario's bouwen. Deze ingrediënten zijn de basis voor het systeemdenken.

DUURZAME ONTWIKKELING

Duurzaamheid is een complex, integraal en holistisch vraagstuk. Systeemdenkers zijn daarmee randvoorwaardelijk voor duurzame ontwikkeling. We streven naar een gebalanceerde afweging tussen maatschappij, ecologie en economie (People, Planet, Profit). We laten onszelf en leerlingen nadenken over de effecten van keuzes in beleid en gedrag. Tezamen gaat het er om dat wij als wereldburgers 'grenzeloos leren denken', binnen de grenzen van het ecosysteem waarin wij als mensheid leven.

In het onderwijs

Concreet betekent deze visie het volgende voor het onderwijs.

- Onderwijsinstellingen besteden structureel aandacht aan duurzaam onderwijs en maken transparant hoe zij dit doen.
- Onderwijsinstellingen gebruiken duurzaamheid voor vakoverstijgend leren. Zij maken daar ruimte voor in hun onderwijsprogrammering en geven de docenten daar uren voor
- Leerlingen en studenten leren met en van de omgeving, zowel de buurt als ook bedrijven, scholen, zorginstellingen etc. in de buurt en elders op de wereld
- Als leerlingen de school verlaten, zijn zij vertrouwd met duurzaamheid als systeem, systeemleren en kunnen integraal dingen bezien en dit praktisch toepassen.

Dit valt mooi samen te vatten in de "whole School approach. In deze aanpak gaat het zowel om de leerlingen en studenten, de docenten, het gebouw en de leeromgeving buiten de school. Schematisch:



Onze werkwijze

Om deze visie werkelijkheid te maken volgen we parallel een nationale en een regionale aanpak.

NATIONAAL

Op nationaal niveau onderneemt de Coöperatie zelf actie en faciliteert (maar niet regisseert) het activiteiten in het onderwijs.

DOOR DE COÖPERATIE	DOOR HET ONDERWIJS
<i>Profilering & Financiering:</i> het belang van duurzaam onderwijs neerzetten en zorgen voor stabiele en stevige financiering vanuit de BV Nederland.	<i>Initiatief van leerlingen centraal:</i> leerlingen werken aan vraagstukken die er toe doen. Binnen, maar ook buiten het onderwijs.
<i>Programmering:</i> Gezamenlijke programmering voor invulling van witte vlekken. Op basis van stand zaken van scholen via toekomstbehendig.nl en de aanbieders van materiaal en activiteiten via GroenGelinkt.	<i>Docenten ontwikkelteams:</i> actieve scholen maken docenten vrij om in ontwikkelteams samen te werken, gericht op doorwerking in de eigen organisatie.
<i>Ondersteuning:</i> met programma's en projecten waar nodig, op basis van de vraag.	<i>Praktijk gericht onderzoek:</i> ondersteuning met <i>action research</i> door studenten en onderzoekers.
<i>Communicatie:</i> Met name gericht op het gezamenlijk verspreiden van good practices.	<i>Communicatie:</i> inzicht geven in stand van zaken op scholen, good practices weergeven en helder de vraag en ambities articuleren.

Ons belangrijkste doel in onze intensieve samenwerking is om duurzaam onderwijs stevig op de kaart te zetten, zowel van het onderwijs, bij de overheid als bij onderwijs-ondersteunende partijen. Tevens is het doel om gezamenlijk te programmeren om meer impact te realiseren. Het is in deze opzet dus geen doel op zich om de samenwerking van bestaande projecten versneld te realiseren.

REGIONAAL

Veel leden van de Coöperatie hebben regionale trajecten lopen. Daarnaast is de vraag vanuit het onderwijs typisch lokaal en regionaal van aard, en vinden de meeste projecten van leerlingen en studenten ook in de lokale of regionale context plaats. Het idee is om de regionale samenwerking gezamenlijk te organiseren door middel van regionale makelaars.

De governance

De Coöperatie staat voor gezamenlijkheid, zowel in positionering, financiering als programmering. Bij de uitvoering staat het idee van fun en gun hoog. We voeren niet alle activiteiten per se samen uit. Het credo is dat taakverdeling plaatsvindt op basis van geschiktheid voor het betreffende project. Binnen de Coöperatie acteren vier hoofdrolspelers.

1. BOEGBEELD(EN) (POSITIONERING NAAR BUITEN)

- Longlist: Prinses Laurentien (MCF), Paul Polman (Unilever), Doekle Terpstra (Techniek Pact), Kees Meijnen (Stiels), Paul Rosenmöller (VO-raad), Bert van der Zwaan (Universiteit Utrecht), Jan Bot (Kop Werk), Mart Lubben (bioloog) ... en andere jongeren.

2. BESTUUR (STRATEGISCHE STURING)

- Alle directeurs van de leden van de Coöperatie;
- Een voorzitter met extra uren voor rol in kernteam. Voorstel: Antoine Heideveld.

3. KERNTeam (DAGELIJKSE ORGANISATIE)

- Duurzaam Door;
- Gezamenlijke aanjagers (bijvoorbeeld een jongeren vanuit de doelgroep en Giuseppe van der Helm);
- Voorzitter van het bestuur.

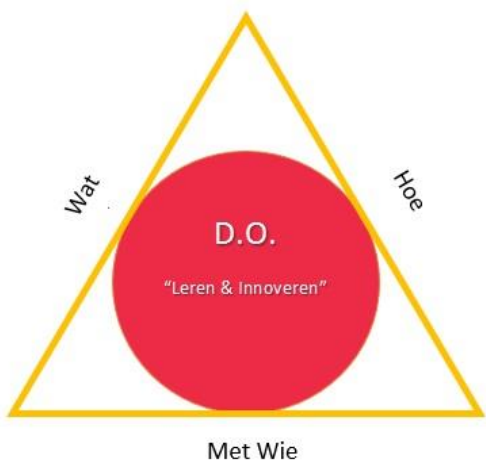
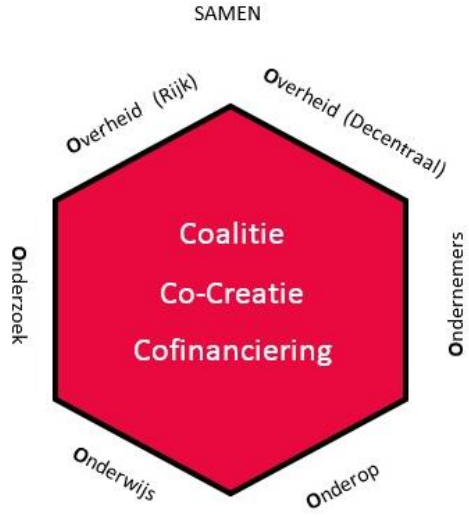
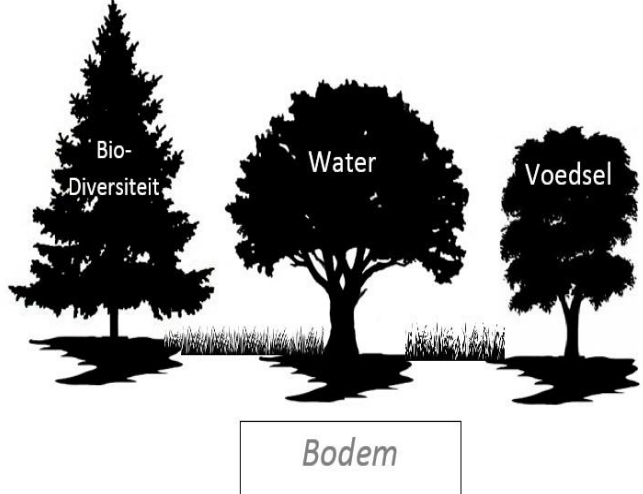
4. POOL VAN MEDEWERKERS VAN DE DEELNEMENDE ORGANISATIES

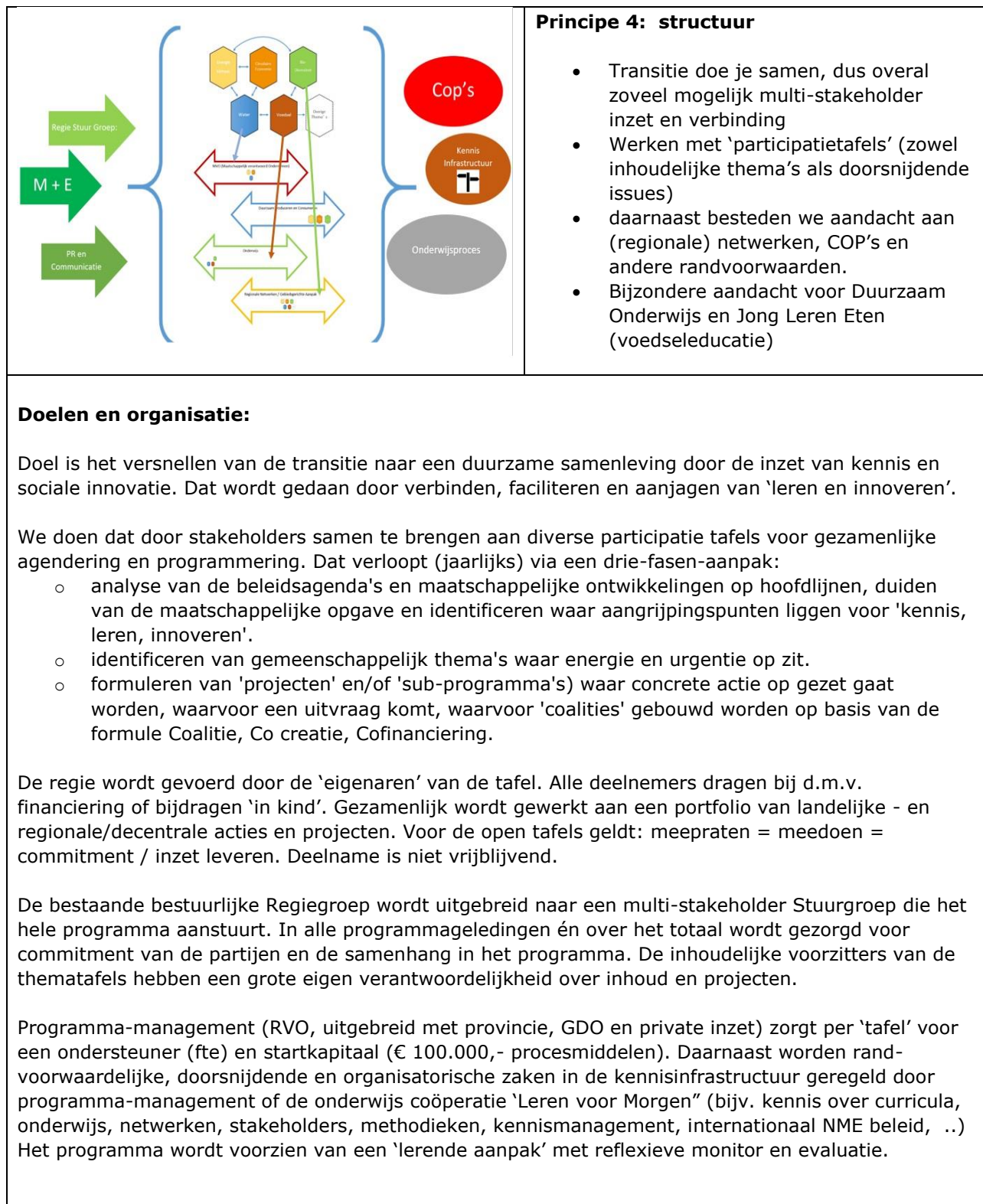
- Vanuit elk lid van de Coöperatie minstens één medewerker;
- Contact via Whatsapp-groep en aantal maal per jaar live meetings;
- Werken aan concrete projecten in kleine projectteams, op basis van de gezamenlijke programmering, daar waar relevant.

Word lid

We vragen partijen lid te worden van de [COÖPERATIE LEREN VOOR MORGEN](#) en/of deze te ondersteunen. Per potentiële deelnemer bekijken wij of de samenwerking wederzijds versterkend werkt, wat ieder inbrengt in de samenwerking en wat de wederzijdse verwachtingen zijn. De precieze toetredingsregels worden vastgesteld in de statuten van de Coöperatie.

Annex 3: Twopager: een verkorte samenvatting van het programma DuurzaamDoor.

	Principe 1: focus op leren en innoveren DuurzaamDoor gaat over - Duurzame Ontwikkeling - Leren en Innoveren/Sociale innovatie. Kernvragen zijn steeds: • WAT: inhoud, doelen • HOE: geen financiële instrumenten, het gaat om het sociaal instrumentarium/kennis • WIE: met wie, voor wie? Samen!
	Principe 2: de 6 O's en de 3 C's De O van Overheid is eigenlijk 2 O's: het Rijk én alle decentrale overheden. De andere O's zijn Onderzoek, Onderwijs, Ondernemers en Onderop (NGO's, burgers, maatschappelijke partijen, ..) Niet 1 Rijksprogramma en 12 provinciale programma's, maar meer een continuüm; tussen internationaal – landelijk – provinciaal – regionaal – lokaal. Kijken naar de optimale schaalgrootte waar een thema wordt opgepakt. Iedere activiteit is gebaseerd op het principe: coalitie – co-creatie – cofinanciering
	Principe 3: de bomen én de bodem Investeren in zowel processen: 'de bodem', het 'mycelium' (kennisinfrastructuur) als in inhoud: 'de bomen', de inhoudelijke projecten. Maar wel in samenhang. Proces gaat over hoe we kennisinfrastructuur, 'leren en innoveren' en coalitievorming organiseren en benutten. Inhoud krijgt vorm door ontwikkelen van specifieke thema's. Opbrengst programma heeft sociale, economische en inhoudelijke (thematische) component. De 'oogst' van de bomen wordt gedefinieerd naar inhoudelijke thema's: Biodiversiteit; voedsel, water, Circulaire Economie en energie en klimaat.



Annex 4: Literatuurlijst en Afkortingen

Literatuurlijst : relevante literatuur is per pagina opgenomen in voetnoten.

Afkortingen

6 O's	= De zes O's (Overheid: rijk, Overheid: decentraal, Onderwijs, Onderzoek, Ondernemers, Onderop (NGO's, bottom-up))
BUZA	= Buitenlandse Zaken (ministerie van)
BZK	= Binnenlandse Zaken (ministerie van)
CBD	= Convention on Biodiversity
CEPA	= Communication, Education, Participation & Awareness
CITO	= Centraal Instituut Toets Ontwikkeling
CoP's	= Gemeenschap(s) of Practice
CSD	= Convention on sustainable Development
DO	= Duurzame Ontwikkeling
ENSI	= European Network for School Initiatives
ESD	= Education for Sustainable Development
EZ	= Economische Zaken (ministerie van)
GDO	= Gemeenten voor Duurzame Ontwikkeling (vereniging)
HO	= Hoger Onderwijs (HBO en Universiteiten)
I&M	= Infrastructuur en Milieu (ministerie van)
IPO	= Inter Provinciaal Overleg
IVN	= vereniging voor natuur- en milieueducatie en duurzaamheid (stichting, vereniging)
JLE	= Jong Leren Eten (voedsel educatie programma)
KED	= Kennis- en Educatie- Deal, in de zin van 'Green Deal' , maar dan gericht op Kennisproces
KUB	= Katholieke Universiteit Brabant
LvDO	= Leren voor Duurzame Ontwikkeling
MBO	= Middelbaar Beroepsonderwijs (ROC's, AOC's)
NME	= Natuur- en Milieu Educatie
NIBI	= Nederlands Instituut voor Biologie
NSOB	= Nederlandse School voor Openbaar Bestuur
OCW	= Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen (ministerie van)
OU	= Open Universiteit
PABO	= Pedagogische Academie voor het basisonderwijs
PBL	= Planbureau voor de Leefomgeving
PO	= Primair Onderwijs, basisschool
RLi	= Raad voor de Leefomgeving en infrastructuur
SDG	= Sustainable Development Goals (opvolging van de MDG's : Millenium Development Goals)
SLO	= Stichting Leerplan Ontwikkeling
UNECE	= United Nations Economic Council for Europe
UNESCO	= United Nations Educational, Scientific and Cultural Organisation
UvW	= Unie van Waterschappen
VNG	= vereniging Nederlandse Gemeenten
VO	= Voortgezet Onderwijs (VMBO, Havo VWO)
WUR	= Wageningen Universiteit en Research