

## Verkenning vervolg DuurzaamDoor na 2016 **Rapportage**

Ruud Schuurs, 26 augustus 2015

### Inleiding

Het interbestuurlijk programma DuurzaamDoor loopt tot en met 2016. Er is vanuit het IPO een (ambtelijk) verzoek tot een voortzetting/vervolg van het programma tot 2020 neergelegd bij de Bestuurlijke Regiegroep. Ook op basis van andere overwegingen is er aanleiding om stevig na te denken óf en – zo ja - hóe er na 2016 een vervolg kan worden gegeven aan het programma DuurzaamDoor. De Regiegroep buigt zich in 2015 over deze vragen op basis van de uitkomsten van een verkenning.

In de eerste fase van de verkenning, uitgevoerd in de periode april tot augustus 2015, is geïnventariseerd hoe betrokken partijen de kracht en meerwaarde van DuurzaamDoor waarderen en is in kaart gebracht hoe zij aankijken tegen een mogelijk vervolg op het huidige programma. De bevindingen van de eerste fase van de verkenning zijn in dit rapport bondig samengevat. In de tweede fase van de verkenning zal, mits de eerste fase daar aanleiding toe geeft, worden bezien wat de ontwerpcriteria voor een vervolg zouden kunnen zijn en langs welke weg een vervolg gestalte kan krijgen. De uitkomsten van de tweede fase zullen de basis zijn voor de formele besluitvorming in de Regiegroep en de verdere vormgeving van een mogelijk vervolg.

In de eerste fase is gesproken met ruim dertig vertegenwoordigers van maatschappelijke partners en overheden, allen direct of indirect betrokken bij het huidige programma van DuurzaamDoor (voor een overzicht zie bijlage 1). Op basis van deze gesprekken kon een beeld worden geschetst van de ervaringen en trends die van invloed zijn op de inhoud van een eventueel vervolgprogramma DuurzaamDoor na 2016. De bevindingen zijn thematisch gegroepeerd; de rapportage eindigt met een aantal conclusies en aanbevelingen.

## Trends en observaties

- **DD geniet veel waardering bij de direct betrokkenen**
  - DD is een uniek programma vanwege de primaire focus op proces ('verbinden') i.p.v. hard inhoudelijk resultaat. Als voorwaarde voor succes wordt gesteld dat ruimtes creëren voor innovatief handelen alleen effectief kan als je de ruimte krijgt. 'Grote verantwoordelijkheid vraagt om grote vrijheid en dus om vertrouwen.' Die ruimte staat in de huidige verhoudingen onder druk. Bureaucratisering, als gevolg van nadruk op resultaatgerichtheid en monitoringsdrang, wordt gezien als een reële valkuil voor het open karakter.
  - Het interbestuurlijk karakter is bijzonder en biedt mogelijkheden voor integraler handelen. In de praktijk leidt deze interbestuurlijkheid echter niet vanzelf tot afgestemd handelen van betrokken overheden.
  - De meerwaarde van DD is absoluut groot; er is heel veel in gang gezet en gerealiseerd en in gang gezet. Maar het aflopen van het programma betekent niet dat het werk is afgerond.
- **Van sectoraal naar integraal**
  - De essentie van sociale innovatie voor duurzame ontwikkeling is de realisatie van een 'distributed economy', een veerkrachtige inrichting van samenleving en economie, als belangrijke voedingsbodem voor technische en sociale verduurzaming.
  - Er is een groeiende spanning voelbaar tussen de 'instrumentele' benadering vanuit de Rijksoverheid (DD als instrumentarium voor overheidsdoelen) en de participatieve benadering (netwerkend werken) van maatschappelijke partners en – in toenemende mate – lagere overheden.
  - De bestaande inhoudelijke DD-pijlers (voedsel, biodiversiteit, etc.) blijven belangrijke invalshoeken op de verduurzamingsopgave; zij sluiten aan op de agenda's van veel overheden en partners. Tegelijk wordt gesignaleerd dat de aandacht van partners steeds meer naar integrerende thema's gaat: circulaire economie, nieuwe economie, integrale gebiedsontwikkeling, duurzame lifestyle, etc. Beleidsdoelen zijn steeds meer daarop gericht. In de aanpak van DuurzaamDoor worden deze invalshoeken en thema's samengebracht.
  - De kracht van DD is in belangrijke mate gekoppeld aan de succesvolle verbindende rol binnen netwerken. Met het oog op voorgaande punt (opkomst van integrale thema's) wordt verbinding tussen regionale netwerken daarnaast snel aan belang. Daarbij spelen nieuwe aspecten een rol: succesfactoren van netwerkontwikkeling herkennen, verbinden met stakeholders die realisatiekracht van netwerken kunnen vergroten, e.d.
- **Van organisatie- naar realisatiekracht**
  - DD is de 'waarom'-vraag voorbij. De netwerkaanpak creëert platforms waar resultaten kunnen worden geboekt, gedeeld en opgeschaald. Het gaat nu steeds meer over het 'hoe?'

en 'wat?', in de wetenschap dat mensen vooral op die – praktischer - vragen in beweging komen.

- De urgentie om te bestendigen, op weg naar normalisatie, is voelbaar. Om van de startfase naar realisatiekracht (impact) te komen zijn competenties en verbindingen nodig die van netwerken infrastructures kunnen maken.
- Integraal werken vergt professionaliteit en ondernemerschap. Verankering in de lokale economie en in zakelijk netwerken is nodig om te overleven en om impact te hebben. Gedwongen winkelnering binnen de traditionele verhoudingen past daar niet bij. Van medewerkers en vrijwilligers vraagt dit dat zij hun competenties mee-ontwikkelen, op persoonlijk en organisatieniveau.

- **Van inhoudelijke naar procesgerichte thema's**

- De ontwikkel- en leerbehoefte verschuift naar algemene, meer procesmatige thema's, zoals rol van de overheid en nieuwe juridische en financiële modellen. Binnen de Rijksoverheid zien we de aandacht voor de energieke samenleving, netwerkend werken en de veranderende positie van de overheid groeien, maar dit lijkt vooralsnog los te staan van de inhoudelijke beleidsdossiers. Met het programma DuurzaamDoen focust I&M bijvoorbeeld op directe gedragsbeïnvloeding van consumenten door middel van informatie en promotie en is er weinig ruimte voor de agenda van DuurzaamDoor.
- De vraag dient zich aan of de departementen gemakkelijker aansluiting zouden vinden op een proces-agenda die wordt gevormd rond voor DuurzaamDoor relevante thema's als omgaan met de energieke samenleving, overheidsparticipatie, e.d.

- **Van top-down naar veelzijdig lokaal en regionaal**

- De klassieke top-downbenadering ontwikkelt zich op veel gebieden naar een decentralere, veelkleurige netwerkaanpak waarin de schaal en de scope van samenwerking zich voegt naar de aard van het vraagstuk. Lokale initiatieven organiseren zich in (boven-)regionale samenwerkingsverbanden, landelijke netwerken organiseren regionale activiteiten. Kenmerken zijn diversiteit en complexiteit.
- Er zijn al veel regionale netwerken in ontwikkeling; deze zijn steeds beter in staat zichzelf te organiseren. De nadruk ligt in de netwerken steeds meer op het ontwikkelen van realisatiekracht en impact. Dit vraagt om andere competenties en ondersteuning.
- 'Dicht op de bal blijven' is een voorwaarde voor succesvolle doorontwikkeling: er is behoefte aan capaciteit voor decentrale, sterk betrokken procesbegeleiding
- Provincies sluiten qua schaal en positie goed aan op de organisatieschaal van regionale netwerken. Gemeenten zijn veelal de eerstelijns overheid voor de energieke samenleving; er zijn koplopers die de toon zetten, maar betrokkenheid van gemeenten verdient extra inspanning.

- Er is behoefte aan sterke banden met kennisinstututen en –dragers via landelijke kanalen. Verankering van kennis verdient expliciet aandacht, zowel landelijk (generieke informatie) als regionaal (specifieke informatie)
- **Behoeftte aan helderheid en focus**
  - Het beeld van het programma DD kent vele facetten: verbindings- en governance-instrument, onderwijs- en kennisplatform, instrument voor rijksduurzaamheidsbeleid en de meer ‘traditionele’ natuur- en milieueducatie. Het is wellicht logisch dat de meeste betrokkenen dit geheel niet (kunnen) overzien en het beeld daardoor onhelder vinden. Er is geen elevator pitch, geen focus, geen krachtige uitleg van wat het programma doet en wil, behalve in relatief vage termen. Mensen zijn daardoor primair betrokken op hun eigen activiteit met als gevaar dat mede-eigenaarschap op de achtergrond raakt en men DD-middelen naar eigen inzicht en behoefte inzet.
  - Taal en beeld geven aan het doel en de ontwikkeling van netwerkend werken draagt ertoe bij dat de ingezette ontwikkelingen zichtbaarder en beter overdraagbaar worden. Ligt hier ook een rol voor de kunst?
  - Een gedeeld besef van een inhoudelijke ‘kapstok’ die de aanleiding is voor DD (het bereiken van duurzaamheid in gedrag) werkt verbindend en maakt het mogelijk dat activiteiten van uiteenlopend karakter en verschillende invalshoeken naast elkaar kunnen bestaan.
- **Integraal en netwerkend werken vraagt om gedeeld eigenaarschap en leiderschap**
  - Door de verscheidenheid in onderwerpen, niveaus en betrokken partijen is het eigenaarschap van het programma niet duidelijk. Dat verdraagt zich moeilijk met de overheersende cultuur om zaken toewijsbaar en concreet te maken. Met name in de departementale omgeving wordt dit als probleem ervaren. Gebrek aan helderheid in resultaten en eigenaarschap kan daar leiden – zegt men - tot isolatie en inkapseling van het programma.
  - Van overheidsprogramma naar multi-partite programma? Bevordering van netwerkend werken en leren is een gezamenlijke opgave van overheden, maatschappelijke en private partijen. Kan het eigenaarschap in de volgende fase worden gedragen door een vertegenwoordiging van deze partijen, als alternatief voor het top-downkarakter dat het nu heeft? Betrek departementen dan bijvoorbeeld op basis van een agenda die bottom up en gezamenlijk is geformuleerd door maatschappelijke partners en lagere overheden.
- **Bundel krachten in het onderwijs- en educatieveld**
  - Veel initiatieven versplinteren het aanbod; breng initiatiefnemers actief bij elkaar om aanbod te versterken en stroomlijnen.

- Verbind regionale netwerken met (regionale) onderwijsstructuren voor verrijking van educatie (inhoud en betrokkenheid studenten/docenten).

## Conclusies en aanbevelingen

1. Er is veel sympathie en steun voor het huidige programma DuurzaamDoor. Dat betekent niet dat het programma ongewijzigd moet blijven voortbestaan; niemand pleit voor een kopie van het huidige programma na 2016. Mee-ontwikkelen van het programma met de ontwikkeling in het veld is noodzakelijk om effect in de toekomst te houden. Niet meer van hetzelfde, maar aan het front van leren en ontwikkelen blijven, daar zit de meerwaarde van DuurzaamDoor.
2. Programmapartners voelen zich gesterkt door het gevoel van gedeelde missie en identiteit dat DuurzaamDoor biedt, maar men vraagt ook om 'het verhaal' van DuurzaamDoor helderder en krachtiger te verspreiden. Zorg voor focus en structuur. Durf te kiezen voor kracht en bewezen succes. Bestrijdt zo versnippering en aanbodgericht denken. Laat de kracht en de potentie van de werkwijze van de gevormde netwerken zien. Taal en beeld geven aan de missie en de resultaten van het programma helpt om duiding en betekenis te geven, het bestaansrecht te versterken en volgers te mobiliseren in een omgeving die primair is gefocust op meetbare korte termijnopbrengsten. Sommigen zien ook graag een explicietere bijdrage aan het maatschappelijk debat vanuit het programma, vanwege de inhoudelijke kracht maar ook voor de emanciperende en bindende werking die dat kan hebben op de partners.
3. Er is veel trots op hetgeen al is bereikt en in gang is gezet, maar men is niet blind voor de uitdagingen die er liggen. De kracht van de werkwijze die zich ontwikkelt en de netwerken die worden gevormd moet zich nog veel meer gaan vertalen in concrete resultaten, in impact. Succesvolle netwerken worden gaandeweg infrastructuren en ontwikkelen zich zo tot min of meer zelfstandige, ondernemende entiteiten. Daarvoor zijn andere competenties en kennis nodig die niet vanzelfsprekend aanwezig zijn binnen de betrokken organisaties en overheden. Denk onder meer aan procesbegeleiding, ondernemerschap en nieuwe business modellen, maar ook het benutten van de mogelijkheden van social media en andere ict- en communicatiemiddelen. Competentieontwikkeling en professionalisering in netwerken en binnen partnerorganisaties staat hoog op de verlanglijst. Dat kan bijvoorbeeld door inbreng van kennis en training op dit vlak vanuit of via de centrale organisatie.
4. De aanpak van DuurzaamDoor vergt niet alleen samenwerking tussen partners maar ook binnen de betrokken organisaties waar die nu inhoudelijk nog sterk sectoraal georiënteerd zijn. Met name het ontschotten van overheidsorganisaties en het werken aan nieuwe rollen voor overheden op alle niveaus wordt steeds weer genoemd als een thema waar DuurzaamDoor expliciet aandacht aan zou moeten besteden. Het gedachtegoed van de

Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB) t.a.v. netwerkend werken en de behoefte aan systematisering binnen het overheidswerkveld biedt een goede kapstok voor het werken aan effectieve overheidsrollen. Dit gedachtegoed vindt ingang bij veel overheden zou dus een aantrekkelijke bedding voor DuurzaamDoor kunnen zijn.

5. Met de verschuiving naar decentrale netwerken waarin overheden en maatschappelijke partners in nieuwe rolverhoudingen samenwerken, komt het vraagstuk van het eigenaarschap van het programma op tafel. Dat wordt versterkt door de moeizame samenwerking tussen de departementen waar een belangrijk deel van de programmafinanciering vandaan komt. Een oplossing kan zijn een vervolg na 2016 een multipartite structuur te geven, mogelijk gekoppeld aan een leidende rol voor een verband van maatschappelijke partijen en lagere overheden. De rijksoverheid kan in die benadering worden uitgenodigd op een bottom-up geformuleerde agenda.

## BIJLAGE 1 – OVERZICHT GESPREKSPARTNERS

<i>Naam</i>	<i>Organisatie</i>	<i>Datum gesprek</i>
1. Roel van Raaij	Min EZ	15 april
2. Machtelijn Brummel	RVO	15 april
3. Jean Eigeman	GDO	1 en 11 mei
4. Ad Bijma	RVO	7 mei
5. Theo van Bruggen	RVO	7 mei
6. Caroline van Leenders	RVO	11 mei
7. Bram Rosenbrand	UvW	11 mei
8. Antoine Heideveld	Groene Brein	13 mei
9. Joke de Vroom	Min I&M	13 mei
10. Silvia de Ronde Bressers	Kracht in NL	19 mei
11. Jelle de Jong	IVN	20 mei
12. Cees Anton de Vries	Origame	21 mei
13. Corinne Ellemeet	PNMF	22 mei
14. Peter de Roode	Prov Zuid-Holland	26 mei
15. Richard van Bremen	Prov Zeeland	27 mei
16. Rob Maessen	Prov Noord-Brabant	27 mei
17. Jolanda Schneider	Prov Noord-Brabant	27 mei
18. Shirley Justice	MVO NL	28 mei
19. Mike van den Hof	MVO NL	28 mei
20. Rita ten Dam	Prov Gelderland	1 juni
21. Ellen Leusink	RVO	2 juni
22. Paul Scholte Albers	Prov Overijssel	8 juni
21. Cipke Uri	Prov Drenthe	8 juni
22. Guus Hoen	Prov Groningen	8 juni
26. Carina van Dijk	Prov Flevoland	8 juni
27. Arjen Wals	WUR	10 juni
28. Arjanne Lagendijk	NMCX Haarlemmermeer	16 juni
29. Bart Vink	Min I&M	16 juni
30. Maarten Kool	Min EZ	24 juni
31. Hans Rutten	Min EZ	2 juli
32. Chris Kuijpers	Min I&M	27 augustus