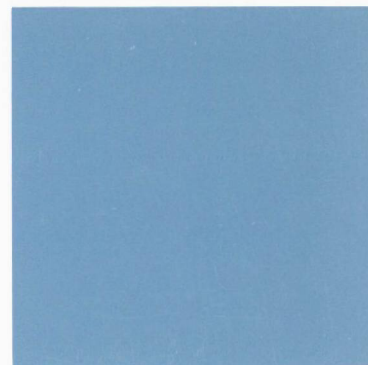
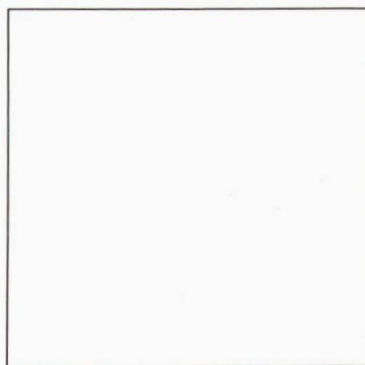
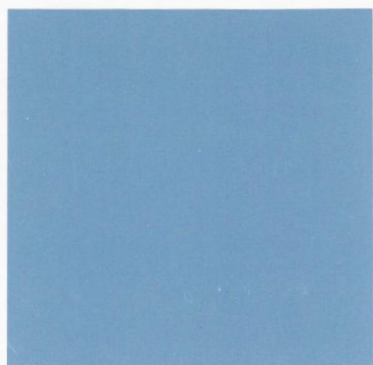
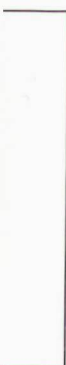
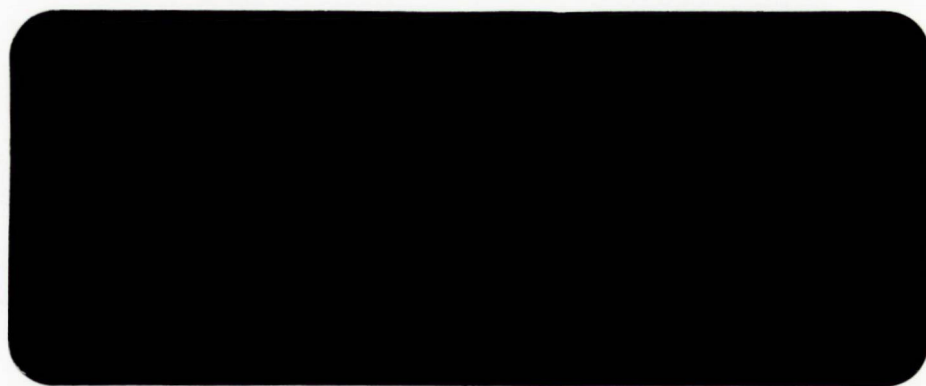
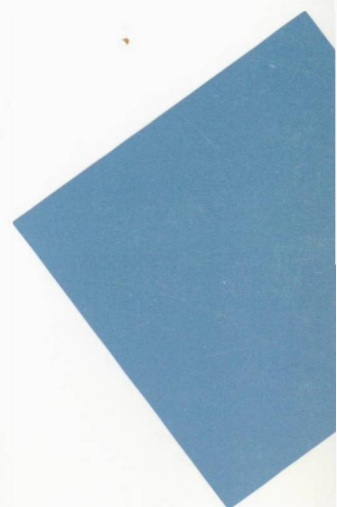
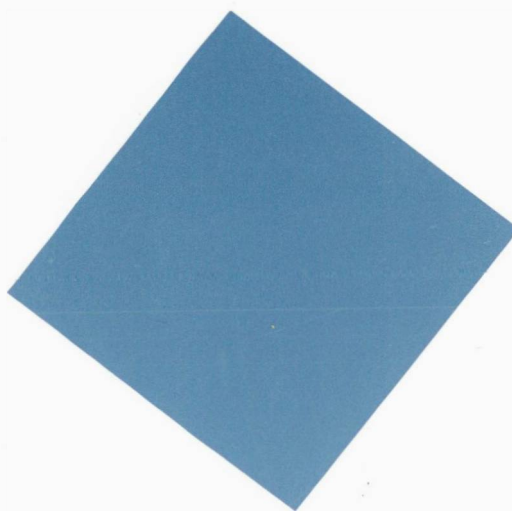
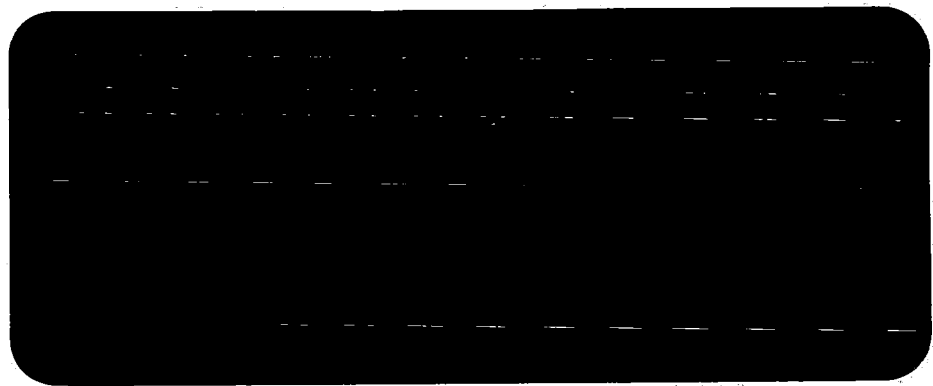






**EVALUATIE NME-EXTRA IMPULS**  
**eerste jaarrapport (1996-1997)**

**EVALUATIE NME-EXTRA IMPULS**  
**eerste jaarrapport (1996-1997)**

Hanneke Marinus  
José Bal

B1691

Leiden, 11 september 1997

## VOORWOORD

Dit rapport is het eerste jaarrapport in het kader van de evaluatie van het stimuleringsprogramma NME-Extra Impuls en heeft betrekking op de periode januari 1996 tot juni 1997. De evaluatie voorziet in twee functies: verantwoording over de resultaten van de NME Extra Impuls en het opleveren van sturingsinformatie ten behoeve van landelijke aansturing. Het rapport bevat een beschrijving en kritische beschouwing van de voortgang van de NME-Extra Impuls tot nu toe. Het accent ligt in dit stadium op een procesevaluatie en minder op een product- en effect-evaluatie. Dit heeft te maken met het feit dat het Stimuleringsprogramma nog betrekkelijk kort geleden van start is gegaan (januari 1996) zodat het inzicht in producten en effecten van de NME-Extra Impuls op dit moment nog beperkt is. Het is de bedoeling dat in toekomstige jaarrapporten het accent steeds meer zal komen te liggen op producten en effecten en minder op proceskenmerken.

De indeling van het rapport is als volgt. Hoofdstuk 1 heeft een inleidend karakter: de kaders en uitgangssituatie van de NME-Extra Impuls worden hierin geschetst. In hoofdstuk 2 staan de gesubsidieerde projecten centraal. Het projectniveau is hierbij dus invalshoek. Hoofdstuk 3 gaat over de integrale programma's (een samenhangend programma over een bepaald thema). De landelijke aansturing en ondersteuning van de NME-Extra Impuls staat in hoofdstuk 4 centraal.

De hoofdstukken 1 tot en met 5 worden afgesloten met een korte beschouwing van de onderzoekers. Daarna volgen steeds enkele aanbevelingen.

Functie en opzet van het evaluatie-onderzoek worden beschreven in bijlage 1. Tevens laten de onderzoekers hier hun gedachten gaan over de rol van de evaluator tot op heden. Hierbij worden ook enkele aandachtspunten voor het vervolg van de evaluatie geformuleerd.

Bijlage 2 bevat een overzicht van zeven projecten die in het kader van het evaluatie-onderzoek nader zijn onderzocht.

Naast dit rapport zijn nog een ander rapport en een notitie verschenen. Deze documenten zijn te beschouwen als basisdocumenten waarop onderhavig rapport is gebaseerd. Het rapport<sup>1</sup> is een bundeling van beschrijvingen en beschouwingen van een zevental gesubsidieerde projecten. Deze projecten zijn volgens een identiek evaluatiekader beschreven en geëvalueerd.

Verder is nog een notitie<sup>2</sup> verschenen waarin de resultaten worden beschreven van een telefonische enquête onder leden van de Stuurgroep, het Platform en de integrale programma's.

Tot slot dient nog vermeld te worden dat de onderzoekers aan het begin van het onderzoekstraject een evaluatie-kader<sup>3</sup> hebben ontwikkeld. Aan de hand van dit evaluatie-kader zijn de benodigde onderzoeksdata verzameld.

---

<sup>1</sup>Marinus, J.E., *Zeven projecten nader onder de loep, Bundeling van zes werkdocumenten waarin zeven projecten die in het kader van de NME-Extra Impuls zijn gesubsidieerd, nader worden beschreven en geëvalueerd*, juni 1997.

<sup>2</sup>Verhoog, E., Marinus, J.E. *Uitkomsten enquête NME-Extra Impuls*, juni 1997.

<sup>3</sup>Marinus, J.E., Bal, J. *Evaluatiekader NME-Extra Impuls*, 10 januari 1997.

De samenwerking tussen de onderzoekers, programmamanager (de heer D.J. Joustra van NovioConsult) en begeleidingscommissie (de heer D. Huitzing van het ministerie van LNV, de heer B. Mobach van het ministerie van V&W en de heer J. van den Heuvel van NovioConsult) was uitstekend. De onderzoekers hebben de ontspannen sfeer en de ruimte die hen is gegeven als bijzonder prettig ervaren.

Verder een woord van dank voor de respondenten: de bereidheid en het enthousiasme waarmee ze informatie hebben aangedragen over aspecten van de NME-Extra Impuls waren groot.

Het onderzoek is uitgevoerd en gerapporteerd door Hanneke Marinus. Eric Verhoog heeft zorg gedragen voor de verwerking van de resultaten van de telefonische enquête onder leden van de Stuurgroep, het Platform en de integrale programma's. Concept-teksten van alle opgeleverde documenten zijn becommentarieerd door José Bal.

Leiden, 11 september 1997

## INHOUDSOPGAVE

|                                                                              |     |
|------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Samenvatting                                                                 | vii |
| 1. Achtergrond                                                               | 15  |
| 1.1. Voorgeschiedenis van de NME-Extra Impuls                                | 15  |
| 1.2. Budget                                                                  | 17  |
| 1.3. Uitgangssituatie                                                        | 18  |
| 1.3.1. Uitgangssituatie binnenschoolse NME                                   | 18  |
| 1.3.2. Uitgangssituatie buitenschoolse NME                                   | 18  |
| 1.4. Beschouwing                                                             | 18  |
| 2. Gesubsidieerde projecten                                                  | 23  |
| 2.1. Inleiding                                                               | 24  |
| 2.2. Randvoorwaarden                                                         | 24  |
| 2.2.1. Budget                                                                | 24  |
| 2.2.2. Organisatie                                                           | 27  |
| 2.2.3. Planning                                                              | 27  |
| 2.2.4. Randvoorwaarden ingebracht vanuit de Stuurgroep                       | 29  |
| 2.3. Inhoud van de projecten                                                 | 29  |
| 2.3.1. Doelstelling                                                          | 30  |
| 2.3.2. Doelgroep                                                             | 32  |
| 2.3.3. Middelen/activiteiten                                                 | 33  |
| 2.4. Effecten                                                                | 35  |
| 2.4.1. Evaluatiestudies                                                      | 35  |
| 2.4.2. Evaluatieresultaten                                                   | 36  |
| 2.5. Relatie projecten en beleidsaccenten NME-Extra Impuls                   | 37  |
| 2.5.1. Interpretatie van beleidsaccenten van de NME-Extra Impuls             | 37  |
| 2.5.2. Mate waarin projecten invulling geven aan de beleids-<br>accenten     | 39  |
| 2.6. Beschouwing en aanbevelingen                                            | 43  |
| 3. Integrale programma's                                                     | 47  |
| 3.1. Doelstellingen                                                          | 47  |
| 3.2. Thema's                                                                 | 48  |
| 3.3. Deelnemers                                                              | 49  |
| 3.4. Budget                                                                  | 50  |
| 3.5. Voortgang en inhoud                                                     | 50  |
| 3.6. Sturing                                                                 | 53  |
| 3.7. Effecten                                                                | 55  |
| 3.8. Beschouwing en aanbevelingen                                            | 55  |
| 4. Landelijke aansturing                                                     | 59  |
| 4.1. Programmamanagement                                                     | 59  |
| 4.1.1. Voorbereiding besluitvorming op niveau van gehele<br>NME-Extra Impuls | 59  |
| 4.1.2. Voorbereiding besluitvorming op projectniveau                         | 60  |
| 4.1.3. Monitoring                                                            | 62  |
| 4.1.4. Beschouwing en aanbevelingen                                          | 62  |

|           | Pag.                                                                                                                 |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4.2.      | Stuurgroep 63                                                                                                        |
| 4.2.1.    | Samenstelling 63                                                                                                     |
| 4.2.2.    | Taakuitoefening 63                                                                                                   |
| 4.2.3.    | Effecten 66                                                                                                          |
| 4.2.4.    | Beschouwing en aanbevelingen 67                                                                                      |
| 4.3.      | Platform 68                                                                                                          |
| 4.3.1.    | Samenstelling 68                                                                                                     |
| 4.3.2.    | Taakuitoefening 69                                                                                                   |
| 4.3.3.    | Beschouwing en aanbevelingen 71                                                                                      |
| 4.4.      | Procesmanagement Onderwijs 71                                                                                        |
| 4.4.1.    | Procesmanagement Onderwijs PO en VO 71                                                                               |
| 4.4.2.    | Procesmanagement BVE 73                                                                                              |
| 4.4.3.    | Beschouwing en aanbevelingen 73                                                                                      |
| 4.5.      | NCDO 74                                                                                                              |
| 4.5.1.    | Secretariële ondersteuning en inhoudelijke pre-advisering met betrekking tot projectaanvragen en bezwaarschriften 74 |
| 4.5.2.    | Monitoring 75                                                                                                        |
| 4.5.3.    | Beschouwing en aanbevelingen 76                                                                                      |
| 4.6.      | Communicatie 77                                                                                                      |
| 4.6.1.    | Communicatie-activiteiten 77                                                                                         |
| 4.6.2.    | Beschouwing en aanbevelingen 77                                                                                      |
| 5.        | Slotbeschouwing 79                                                                                                   |
| Bijlage 1 | Functie, opzet en beschouwing van het evaluatie-onderzoek NME-Extra Impuls 83                                        |
| Bijlage 2 | Enkele kerngegevens van de zeven nader onderzochte projecten 87                                                      |

---

## SAMENVATTING

### Achtergrond en doelen van de NME Extra Impuls

Met een interdepartementale samenwerking van zes ministeries<sup>1</sup> moet een stimulans worden gegeven aan ontwikkelingen op het gebied van Natuur- en Milieu-educatie (NME), door het NME-aanbod te structureren en de inbedding daarvan in de maatschappij te stimuleren. In het kader hiervan is in 1996 een vierjarig stimuleringsprogramma gestart, waarvoor de plannen staan beschreven in het "Strategisch Beleidskader uitvoeringsfase Extra Impuls Natuur- en Milieu-educatie 1996-2000". Het stimuleringsprogramma is zowel op binnenschoolse als op buitenschoolse NME gericht. De doelstellingen hierbij zijn:

- *versterking van de structurele inbedding van NME in het onderwijs;*
- *ontwikkeling en implementatie van buitenschoolse NME.*

### Open programmering en integrale programma's

Ter realisering van de doelen zijn twee lijnen uitgezet: open programmering en integrale programma's. In de open programmering wordt het NME-veld ruimte geboden om de aanwezige creativiteit en inventiviteit te benutten. Ook is het de bedoeling voort te bouwen op resultaten die in het NME-onderwijs zijn geboekt in de periode 1991 - 1995. In de open programmering zijn medio 1997 142 projecten (47 onderwijsprojecten en 95 niet-onderwijsprojecten) door de interdepartementale Stuurgroep gesubsidieerd. Bij de honorering van deze projecten in de open programmering is onder meer gekeken naar de mate waarin de projecten aan de volgende beleidsaccenten voldoen:

- *inhoudelijke vernieuwing;*
- *kwaliteitsverbetering;*
- *doorwerking.*

Integrale programma's worden gedefinieerd als thematisch te rangschikken projectvoorstellen die passen bij de doelen van het Beleidskader NME. Door middel van de Integrale programma's worden doelgerichte innovaties nagestreefd wat betreft inhoud en doelgroepen.

De vijf thema's die in het Beleidskader als thema's voor de integrale programma's worden genoemd zijn:

- *duurzaamheid;*
- *biodiversiteit;*
- *mondiale dimensies natuur- en milieuproblematiek;*
- *mobiliteit;*
- *vergroting natuurbesef.*

Tijdens de looptijd van de Extra Impuls zijn hier nog de aandachtsgebieden professionalisering en aan kwaliteitszorg toegevoegd. Medio 1997 zijn 6 van deze programma's operationeel.

---

<sup>1</sup> OCenW, LNV, VROM, VenW, OS en VWS.

### Aansturing op landelijk niveau

Ter ondersteuning van de processen en aansturing zijn op landelijk niveau verschillende actoren actief. De interdepartementale Stuurgroep draagt onder meer zorg voor het vaststellen van de meerjarenfinanciering en stelt jaarlijks het jaarplan vast. Het Platform NME is ingesteld om de afstemming van NME-inspanningen te waarborgen bij deelnemende overheden en maatschappelijke organisaties. Ook brengt het Platform adviezen uit aan de Stuurgroep over onder andere het jaarplan. Het programmamanagement vervult een coördinerende rol, waarbij de voorbereiding van de besluitvorming door de Stuurgroep een belangrijke taak is. Het procesmanagement onderwijs houdt zich bezig met de pre-advisering over en monitoring van onderwijsprojecten. De NCDO tenslotte biedt secretariële ondersteuning en, samen met het programmamanagement, heeft de NCDO taken op het gebied van communicatie, monitoring en inhoudelijke pre-advisering.

### Evaluatie

In dit rapport worden de vorderingen vanaf de start in 1996 tot medio 1997 beschreven. In het evaluatie-onderzoek is onderscheid gemaakt naar de diverse niveaus (projecten in de open programmering, integrale programma's en landelijke aansturing), waarbij de gegevensverzameling is gestructureerd door een evaluatiekader. Het onderzoek is een combinatie van proces- en product-/effectevaluatie. Daarmee voorziet de evaluatie in twee functies: er wordt verantwoording afgelegd over de resultaten tot zover en er wordt sturingsinformatie opgeleverd voor landelijke aansturing van de NME Extra Impuls.

### Conclusies

In deze samenvatting worden de volgende conclusies getrokken.

1. De open programmering is gezien het weinig vernieuwende karakter van de NME-wereld en het versnipperde veld geen logische keuze geweest.
2. Er zijn bij de projecten (open programmering) grote verschillen te constateren tussen onderwijs en niet-onderwijsprojecten.
3. De projecten zijn in beperkte mate vernieuwend.
4. Er is onvoldoende helderheid over de drie beleidsaccenten van de NME Extra Impuls
5. Integrale programma's zijn tot op heden nuttig gebleken voor onderlinge contacten en verduidelijking van gedachten, de doelgerichtheid moet nog worden aangescherpt.
6. Het programmamanagement heeft een belangrijke 'aanjagende' functie gehad.
7. De keuze voor sterkere sturing (integrale programmering) is belangrijk met het oog op het bereiken van doelstellingen van de NME Extra Impuls.
8. De adviesrol van het Platform is in beperkte mate tot z'n recht gekomen.
9. De aansturing van binnenschoolse NME-projecten verloopt adequaat
10. Het opleveren van kwantitatieve managementinformatie verdient meer aandacht.
11. De sterkere aansturing van buitenschoolse NME versterkt de effectiviteit en efficiëntie van de NME Extra Impuls en biedt perspectieven voor afstemming tussen binnen- en buitenschoolse activiteiten.

Deze conclusies worden hieronder nader toegelicht.

1. *De open programmering is gezien het weinig vernieuwende karakter van de NME-wereld en het versnipperde veld geen logische keuze geweest.*

Het opzetten van een breed interdepartementaal initiatief op het gebied van NME is een grote verdienste: zes ministeries hebben zich bereid verklaard gezamenlijk een stimulans te geven aan NME. In het Beleidskader zijn globale uitvoeringslijnen vastgelegd, die randvoorwaardelijk zijn geweest voor de landelijke aansturing. Hoewel het de enige manier

was om tot samenwerking tussen betrokken departementen te komen en om vertrouwen in het veld op te bouwen, hebben deze globale uitvoeringslijnen de aansturing niet gemakkelijk gemaakt. Zo is de keuze voor open programmering niet logisch gezien de startsituatie van de NME-Extra Impuls. Als verklaring voor de open programmering wordt gesteld dat men op deze wijze ruim baan wil geven aan de in het NME-veld aanwezige creativiteit en inventiviteit. Dit argument staat echter haaks op de constatering dat de NME-wereld weinig vernieuwend is. Bovendien blijkt uit eerder onderzoek dat er in dit werkveld sprake is van versnippering. Een meer sturende vorm van stimulering lijkt dan meer voor de hand te liggen dan open programmering. Ook het aflopen van het budget over de periode 1996 tot 2000 is niet logisch: de budgettaire piek in de NME-Extra Impuls ligt in het eerste jaar: juist in dat jaar moet er op landelijk niveau veel opgestart worden (bekendheid geven aan subsidiemogelijkheden van NME-Extra Impuls, vorming van Platform, Stuurgroep etc.) en zal er dus relatief weinig tijd beschikbaar zijn voor de beoordeling van subsidie-aanvragen.

*2. Er zijn bij de projecten (open programmering) grote verschillen te constateren tussen onderwijs en niet-onderwijsprojecten.*

Er is in het afgelopen jaar op projectniveau veel werk verricht. Bij de bestudering van alle 142 projecten is duidelijk geworden dat er grote verschillen bestaan tussen onderwijs en niet-onderwijsprojecten met betrekking tot het aantal aanvragen, honoreringen, toegekende bedragen. Zo is het aandeel gehonoreerde projecten in de onderwijssector het hoogst (ruim de helft); van de niet-onderwijsprojecten is een derde gehonoreerd. Het gemiddelde bedrag aan subsidie voor de 142 projecten bedraagt f 120.000,-; waarbij de subsidiebedragen voor niet-onderwijsprojecten aanmerkelijk lager liggen dan onderwijsprojecten. Een groot deel van deze verschillen wordt verklaard vanuit een uiteenlopende programmeringssystematiek (onderwijsprogrammering bij onderwijsprojecten en open programmering bij niet-onderwijsprojecten). In het kader van de onderwijsprogrammering wordt, in tegenstelling tot bij de buitenschoolse NME-projecten, veel sturender te werk gegaan. Dit wordt voor een deel verklaard door het feit dat het onderwijsterrein veel vaste contouren heeft zowel in doelgroepen als in kerndoelen of eindtermen en er bewust is aangesloten bij verworvenheden van NME-onderwijs uit de periode 1991 - 1995.

*3. De projecten zijn in beperkte mate vernieuwend.*

Kijkend naar de inhoud van de projecten dan vallen de volgende zaken op. De doelgroepen die het meest worden bereikt bij zowel onderwijs- als niet-onderwijsprojecten zijn de meer "traditionele" doelgroepen zoals leerlingen van het havo en vwo, docenten en schoolbesturen en NME-organisaties. Een redelijk aandeel niet-onderwijsprojecten richt zich op bedrijven en instellingen en maatschappelijke organisaties. Onderwijsmateriaal vormt het meest opgeleverde product. Ook onderzoek en informatiebijeenkomsten komen vaak voor.

Op basis van het nadere onderzoek onder zeven projecten, kan gesteld worden dat de projectuitvoering over het algemeen goed is; soms is zelfs meer ondernomen dan aanvankelijk de bedoeling was.

Aspecten met betrekking tot de beginfase van de projecten (randvoorwaardelijke sfeer) en de eindfase (effectmeting) komen voor verbetering in aanmerking. Zwakke punten in de randvoorwaardelijke sfeer zijn onder meer de opzet van de begrotingen en de onduidelijkheid in het offertestadium over deelname in de projectorganisatie van essentiële partners. Een ander punt van aandacht zijn effectmetingen: vrijwel ieder project voert evaluatiestudies uit maar hierin wordt niet altijd een relatie gelegd met de doelstellingen

van het project. Het verdient daarom aanbeveling projectuitvoerders te helpen met het opzetten van adequate evaluaties.

*4. Er is onvoldoende helderheid over de drie beleidsaccenten van de NME Extra Impuls*

Een belangrijke vraag bij de beoordeling van de projecten is de mate waarin en wijze waarop op projectniveau is voldaan aan de beleidsaccenten van de NME-Extra Impuls. Deze vraag is lastig te beantwoorden. Dit heeft onder meer te maken met het feit dat de operationalisatie van de beleidsaccenten op basis van voortschrijdend inzicht heeft plaats gevonden en nog onvoldoende is gecommuniceerd naar potentiële subsidie-aanvragers. Ook is het niet zonder meer mogelijk om aanpassingen door te voeren in het registratiesysteem voor de projecten. Ten behoeve van een doelgerichte monitoring en evaluatie van de NME-Extra Impuls is het echter van belang meer duidelijkheid te bieden over de interpretatie van de beleidsaccenten van de NME-Extra Impuls.

*5. Integrale programma's zijn tot op heden nuttig gebleken voor onderlinge contacten en verduidelijking van gedachten, de doelgerichtheid moet nog worden aangescherpt.*

Op het niveau van de integrale programma's zijn tal van acties opgestart zowel rond de thema's die in het Beleidskader zijn aangegeven als rondom de twee thema's die in een later stadium door het veld zijn aangedragen.

Er zijn tot op heden zeven integrale programma's. Deze programma's zijn niet alleen heterogeen in de betekenis van samenstelling en omvang, maar ook in de tot nu toe bereikte resultaten. Het uitvoeren van integrale programma's is een nuttig instrument gebleken als het gaat om het leggen van contacten en de aanscherping van gedachten over bepaalde onderwerpen.

De functies van integrale programma's zijn echter niet allemaal waargemaakt. Een probleem dat zich in veel gevallen voordoet is het ontbreken van een goede probleemverkenning. Dit heeft onder meer tot gevolg dat bij een eerste bijeenkomst van een integraal programma personen die niet bij de besluitvorming over het betreffende thema betrokken zijn geweest, niet weten wat de beweegredenen hierbij zijn geweest. Een en ander resulteert in het opnieuw verkennen en analyseren van een thema dat door anderen is geselecteerd. Het is dan ook aan te bevelen meer aandacht te geven aan probleemanalyses. Dit zal ook positief doorwerken in de doelgerichtheid van discussies en activiteiten. In feite lijkt tot nu toe één programma (professionalisering) de beoogde resultaten op te leveren, onder meer door een gedegen probleemverkenning en op basis daarvan doelgerichte innovatie, een samenhangend programma en zelfsturing (een aantal voortrekkers heeft het initiatief genomen een programma uit te werken). Bij de overige integrale programma's is een dergelijke aanpak in beperkte mate aan de orde.

Een ander punt van aandacht is de samenstelling van de groep deelnemers aan nieuw te starten integrale programma's. Nu is er in bepaalde gevallen wat ontevredenheid. Met het oog op zelfsturing is een hechte groep van belang.

Tot slot moet rekening worden gehouden met de weerbarstigheid van het ontwikkelen van NME voor het onderwijs en voor buitenschoolse educatie. In het ontwikkelwerk zit noodzakelijkerwijs een aspect van gissen en missen; het is daarom niet erg wanneer een bepaald project niet lukt, mits daarvan wordt geleerd voor volgende ontwikkelprojecten. Een factor die onzekerheid met zich meebrengt is de gedeeltelijke operationalisatie van begrippen als duurzaamheid en biodiversiteit in wetenschap en beleid. Gelet op het karakter van het NME-veld en op het feit dat vernieuwing vaak van buitenaf komt, wordt aanbevolen het programma-management bij integrale programma's meer sturend te laten optreden, zowel naar inhoud als naar deelnemers en aanpak.

6. *Het programmamanagement heeft een belangrijke 'aanjagende' functie gehad.*

De programmanager heeft een belangrijke rol gespeeld bij de aansturing op landelijk niveau: hij is meer dan alleen een coördinator (een rol die hem in het Beleidskader is toegeschreven). Op basis van een goede kennis van het werkveld opereert hij veeleer als een 'aanjager'. Naast een coördinerende rol heeft de programmanager ook een belangrijke taak in de voorbereiding van de besluitvorming door de Stuurgroep alsmede een taak op het gebied van monitoring. De beleidsvoorbereiding op zowel projectniveau als het niveau van de NME-Extra Impuls in zijn geheel wordt door de Stuurgroepleden gewaardeerd. Onder meer als gevolg van de grote werkdruk in het eerste jaar (samenhangend met budgettaire piek in het eerste jaar en het systeem van open programmering hetgeen tot grote aantallen subsidie-aanvragen heeft geleid) is een secundaire taak van de programmanager, te weten het verzamelen en interpreteren van managementinformatie, minder goed uit de verf gekomen. De programmanager zou zijn beleidsadviezen richting Stuurgroep meer kunnen ondersteunen met kwantitatieve managementinformatie. Hierdoor krijgt de inhoud van de beleidsadviezen meer fundament.

7. *De keuze voor sterkere sturing (integrale programmering) is belangrijk met het oog op het bereiken van doelstellingen van de NME Extra Impuls.*

De Stuurgroep heeft een belangrijke taak op het gebied van sturing van de NME-Extra Impuls. Dit betreft zowel besluitvorming op het niveau van de gehele NME-Extra Impuls alsook besluitvorming op het gebied van afzonderlijke projecten.

Bij aanvang van de NME-Extra Impuls is gekozen voor een sterke vorm van sturing ten aanzien van binnenschoolse NME-projecten (door middel van onderwijsprogrammering per sector) en een beperkte vorm van sturing ten aanzien van buitenschoolse NME-projecten (met name open programmering en een beperkte vorm van integrale programmering).

In het voorjaar van 1997 is hierin een belangrijke koerswijziging aangebracht. Besloten is om ook ten aanzien van buitenschoolse NME-projecten voor een grotere mate van sturing te kiezen. Argumenten die aan deze koerswijziging ten grondslag liggen zijn: tegenvallende resultaten (beperkte mate van vernieuwing) en alvast inspelen op gewenste zelfsturing van het veld na 2000.

In de praktijk wordt de grotere mate van sturing vorm gegeven door meer nadruk te leggen op integrale programmering ten koste van de open programmering. Verder wordt voortaan gewerkt aan de hand van een tenderprocedure waarbij de globale opzet van gewenste projecten globaal wordt geschetst alvorens tot uitschrijving wordt overgegaan. Eén en ander heeft tot gevolg dat de procedures met betrekking tot binnenschoolse en buitenschoolse NME-projecten meer met elkaar in lijn komen.

Het valt te overwegen om de Stuurgroepleden meer inzicht te geven in het verloop van de gehonoreerde projecten. Aangezien de honorering van projecten in de toekomst meer op thematische wijze gaat plaats vinden, zou ook inzicht in de tussenstand aan de hand van thema's plaats kunnen vinden. De Stuurgroep zou bijvoorbeeld de toekomstige coördinatoren van de integrale programma's en de procesmanagers onderwijs op gezette tijden kunnen uitnodigen om inzicht in de stand van zaken te geven. Aanbevolen wordt hiervoor een praktische werkwijze uit te werken.

8. *De adviesrol van het Platform is in beperkte mate tot z'n recht gekomen.*

De taakvervulling door het Platform is niet geheel naar wens, overigens is dit niet geheel te wijten aan het Platform zelf. De taken zoals geformuleerd in het Beleidskader zijn slechts in beperkte mate vervuld. Een goede inbreng van het Platform is gerealiseerd in de integrale programma's. De belangrijkste functie, het geven van advies bij het op te stellen

Jaarplan, is echter niet goed tot z'n recht gekomen. Het Platform heeft vanwege krappe planningen (zie hetgeen hierboven is gezegd over de werkdruk bij het programmamanagement) niet altijd de kans gekregen om daadwerkelijk haar adviesrol invulling te geven. Hierin moet verandering komen, anders zal de betrokkenheid van het Platform bij de NME-Extra Impuls naar verwachting teruglopen. Er dient dan ook een duidelijkere invulling gegeven te worden aan de adviestaak van het Platform. Dit kan door een fundamentele discussie te voeren, waarbij alle taken van het Platform zoals geformuleerd in het Beleidskader expliciet aan de orde moeten komen en waarbij stelling genomen moet worden over de taakinvulling in de resterende Extra Impulsperiode.

*9. De aansturing van binnenschoolse NME-projecten verloopt adequaat.*

Het Procesmanagement Onderwijs functioneert volgens alle betrokkenen naar wens: het is zeer betrokken bij de projecten en houdt goed de 'vinger aan de pols'.

Bij de aanbesteding van binnenschoolse NME-projecten is sprake van een grotere sturing dan bij buitenschoolse NME-projecten. Voor zowel de PO-, VO- als BVE-sector is sprake van een programmering: bij gerichte inhoudelijke speerpunten worden organisaties aangezocht die deze projecten zouden kunnen uitvoeren. De procesmanagements PO en VO werken intensief samen, zowel onderling alsook met het programmamanagement. Verder is er regelmatig contact met de lopende projecten.

Het COLO/BVE dat min of meer beschouwd kan worden als een procesmanagent BVE in het kader van de NME-Extra Impuls, heeft een enigszins geïsoleerde positie. Het is dan ook aan te bevelen dat de Stuurgroep stappen onderneemt om het procesmanagement BVE een meer passende positie in het geheel te geven.

*10. Het opleveren van kwantitatieve managementinformatie verdient meer aandacht.*

Het accent van de werkzaamheden door de NCDO ligt op communicatie, secretariële ondersteuning en pre-advisering. Ook heeft de NCDO managementinformatie geleverd ten behoeve van de tweede tranche en voor de toekenningen in 1997. Monitoring is minder goed uit de verf gekomen. Activiteiten die door de NCDO op het gebied van monitoring worden ondernomen (registratie van eindverslagen) zijn met name ingegeven vanuit de functie van verantwoording. Het opleveren van managementinformatie op basis van monitoring (kwantitatieve gegevens over aspecten van het geheel van de NME-Extra Impuls) op grond waarvan mogelijk bijsturing van de NME-Extra Impuls kan plaats vinden, is tot zover nog niet aan de orde geweest. Het is dan ook zinvol dat de NCDO, in samenspraak met programmamanager, in de toekomst meer aandacht besteedt aan het opleveren van actuele, kwantitatieve managementinformatie ten behoeve van de Stuurgroep.

*11. De sterkere aansturing van buitenschoolse NME versterkt de effectiviteit en efficiëntie van de NME Extra Impuls en biedt perspectieven voor afstemming tussen binnen- en buitenschoolse activiteiten.*

Zoals in het voorgaande al is aangegeven is recent besloten tot een belangrijke koerswijziging: integrale programmering komt in de plaats van open programmering. De goede ervaringen met onderwijsprogrammering en de nog beperkte ervaring van het veld met zelfsturing ondersteunen een dergelijke beleidswijziging. Al met al zullen zowel de effectiviteit (activiteiten worden meer dan nu het geval is gericht op 'witte vlekken') als ook de efficiëntie van de NME-Extra Impuls (minder subsidie-aanvragen en dus minder werkdruk bij onder meer de programmamanager die daardoor meer tijd over houdt voor de 'grote lijnen') toenemen. Wat betreft de programmering komt er nu meer lijn tussen

---

de twee 'luiken' van de NME-Extra Impuls (onderwijs en niet-onderwijsprojecten). Mogelijk dat deze 'tweeluiken' elkaar nu ook meer inhoudelijk gaan 'bevruchten'.

## 1. ACHTERGROND

In dit hoofdstuk worden de kaders van de NME-Extra Impuls geschetst. De volgende onderwerpen komen achtereenvolgens aan bod:

- voorgeschiedenis van de NME-Extra Impuls;
- budget;
- uitgangssituatie binnen- en buitenschoolse NME.

### 1.1. Voorgeschiedenis van de NME-Extra Impuls

#### Groeiende aandacht voor (interdepartementale aanpak van) NME

Sinds het midden van de jaren 80 staat Natuur- en Milieu-educatie (NME) op de politieke agenda. In die jaren is het besef gegroeid dat educatie op het gebied van natuur en milieu van groot belang is voor het creëren van een draagvlak bij burgers om productie- en consumptiepatronen te veranderen ten gunste van het milieu. Dit vanuit het perspectief dat natuur- en milieuproblemen in Nederland als ook op mondiale schaal sterk toenemen. Vanaf 1985 wordt vanuit de Tweede Kamer duidelijk het idee naar voren gebracht om binnen een interdepartementale setting het NME-aanbod te structureren en de inbedding daarvan in de maatschappij te stimuleren.

#### NME-Onderwijsproject

De eerste concrete stappen van interdepartementale samenwerking op het gebied van NME betreffen de onderwijssector. Aanleiding hiervoor was een voorstel van het Kamerlid van Mierlo bij de Algemene Beschouwingen voor de Rijksbegroting 1991<sup>1</sup>. Het voorstel behelsde de uitvoering en financiering van een interdepartementaal NME-onderwijsproject. In het "Meerjarenplan Natuur- en Milieu-Educatie 1992-1995" zijn de uitgangspunten voor het onderwijsproject omschreven. Het gaat hierbij niet om de invoering van een nieuw schoolvak, maar om een facet van educatie dat dwars door de vakken heen loopt. Hoofddoel is dat aan het einde van het project in 1995 in alle scholen van het Primair en Voortgezet Onderwijs (verderop aangeduid met PO en VO) sprake is van structurele inbedding van NME. Ter ondersteuning van dit proces worden producten en diensten aan scholen in het PO en het VO aangeboden. Het betrof een interdepartementaal initiatief waarbij zes departementen<sup>2</sup> betrokken waren. Het ministerie van OCenW had een coördinerende rol. Het budget voor het NME-Onderwijsproject bedroeg f 78 miljoen.

Het NME-Onderwijsproject is geëvalueerd door het ISOR. In het eindrapport<sup>3</sup> wordt gesteld dat het hoofddoel van het NME-Onderwijsproject, structurele inbedding van NME in alle scholen, niet is gerealiseerd. "Er is wel veel losgemaakt en veel op gang gekomen. Er zijn producten gemaakt, netwerken ontwikkeld en uitgebreid, coördinatoren opgeleid en

---

<sup>1</sup>Tweede Kamer, Rijksbegroting 1991, 11-10-1990, noot 4.

<sup>2</sup>Het betreft de volgende ministeries: OCenW, LNV, VROM, VenW, OS en EZ.

<sup>3</sup>Stokking, K., Young, R., Zoelen van, L., Leenders, F., Bastings, M., *Tussen vraag en aanbod, Eindrapport van het evaluatieonderzoek naar de invoering van natuur- en milieu-educatie in het onderwijs (1991-1995)*, Vakgroep Onderwijskunde Utrecht, ICO Utrecht, ISOR Onderwijsresearch, CLU, Utrecht, december 1996, p. (217-218).

schoolteams en leraren begeleid, en op een substantieel aantal scholen is gewerkt aan het realiseren van organisatorische voorwaarden voor NME."

#### **Kaderplan NME-Extra Impuls en Strategisch Beleidskader Uitvoeringsfase**

Parallel aan het NME-Onderwijsproject vindt de uitwerking plaats van een interdepartementaal project dat zich zowel op binnenschoolse als buitenschoolse NME richt. In 1993 wordt een Kaderplan aan de Tweede Kamer aangeboden: Kaderplan Natuur- en Milieu-educatie 1993-1999 Extra Impuls: op weg naar duurzaamheid als tweede natuur. Doelstelling van het Kaderplan is verhoging van de effectiviteit van lopende activiteiten en geldstromen met betrekking tot NME. Door coördinatie, stroomlijning, stimulering en kwaliteitsverbetering wordt gewerkt aan een verhoging van resultaat van inspanningen. Hierbij wordt uitgegaan van vier gebieden (activiteiten profielen) waarop veel van het buitenschoolse educatieve werk is gericht: kwaliteit van de woonomgeving, vrijetijdsbesteding en recreatie, duurzaamheid in de werksituatie en consumptie en leefstijl.

Het Kaderplan stelt dat één en ander nog nader moet worden uitgewerkt. Het betreft met name een geïntegreerde aanpak voor binnen- en buitenschoolse NME.

Verder moet worden aangegeven:

- hoe de procedurele verhouding tussen de betrokken actoren geregeld moet worden;
- welke procesmatige activiteiten nodig zijn;
- op welke wijze de uitvoering van activiteiten kan worden beheerst;
- hoe de resultaten van NME-inspanningen kunnen worden gemeten.

Het organisatie-adviesbureau Twijnstra Gudde krijgt de opdracht om bovenstaande vragen uit te werken. Het bureau voert het interim-management uit in de periode van april 1994 tot en met 1 juli 1995. Deel-onderzoeken naar buitenschoolse NME en NME-subsidieregelingen zijn uitgevoerd door het ISOR (Utrecht) respectievelijk de Rijks Universiteit Leiden. De resultaten van de deel-onderzoeken zijn geïntegreerd in het eindrapport van Twijnstra Gudde<sup>1</sup>.

Mede op basis van het eindrapport van Twijnstra Gudde is een plan opgesteld ter uitvoering van het eerder genoemde Kaderplan: Strategisch Beleidskader uitvoeringsfase Extra Impuls natuur- en milieu-educatie 1996-2000 (verderop Beleidskader genoemd). Het Beleidskader wordt begin 1996 aan de Tweede Kamer aangeboden. Het gaat om een vierjarig stimuleringsprogramma dat zich richt op zowel binnenschoolse als buitenschoolse NME. Het programma kent twee doelstellingen: één met betrekking tot binnenschoolse en één met betrekking tot buitenschoolse NME

*De doelstellingen van het programma luiden als volgt:*

- *versterking van de structurele inbedding van NME in het onderwijs;*
- *ontwikkeling en implementatie van buitenschoolse NME.*

De verschillen in doelstellingen voor binnen- en buitenschoolse NME worden verklaard door het feit dat in het NME-onderwijsproject 1992-1995 al het nodige werk is verricht en dat het in de Extra Impuls dan ook gaat om de implementatie te versterken.

---

<sup>1</sup>Smit, C.Th., Kreijenbroek, S., Gielen, B.E.M., *Interim-management NME, Eindrapportage*, Amersfoort 10 juli 1995.

*Verder worden drie beleidsaccenten onderscheiden:*

- *inhoudelijke vernieuwing;*
- *kwaliteitsverbetering;*
- *doorwerking.*

De doelstellingen en beleidsaccenten worden nader uitgewerkt in het Beleidskader Natuur- en milieu-educatie uitvoeringsfase Kaderplan NME 1996-2000. Hoewel dit niet expliciet in het Beleidskader is vermeld, is het de bedoeling dat de drie beleidsaccenten betrekking hebben op beide doelstellingen: dus zowel voor binnenschoolse als buitenschoolse NME.

Verder wordt gesteld dat ter realisering van de doelen twee lijnen worden uitgezet: *open programmering* en een relatief klein aantal *integrale programma's*. Open programmering wil zeggen dat het Rijk alleen doelen op hoofdlijnen formuleert zonder nauwkeurige inhoudelijke wensen vast te leggen. Op deze wijze wil men bereiken dat ruim baan wordt geboden aan de in het NME-veld aanwezige creativiteit en inventiviteit. Verder is het de bedoeling dat wordt voortgebouwd op de reeds in het NME-onderwijs behaalde resultaten. In het Beleidskader is vastgelegd dat met ingang van 1997 de inbreng uit de open programma's zou worden benut voor het hanteren van integrale programma's. Integrale programma's worden gedefinieerd als thematisch te rangschikken projectvoorstellen die passen bij de doelen van het Beleidskader NME. In het beleidskader wordt een aantal mogelijke thema's voor integrale programma's gedefinieerd (zie hoofdstuk 3). In het Beleidskader wordt gesteld dat ook projecten uit de open programmering in één of meerdere van deze thema's dienen te vallen.

Tot slot wordt in dit document ook aandacht besteed aan de samenstelling en het takenpakket van diverse partijen op landelijk niveau (Stuurgroep, Platform, Programma-management en uitvoerende organisatie). Verder wordt kort aandacht besteed aan de criteria voor projectvoorstellen en de beleidsevaluatie.

## **1.2. Budget**

In totaal is 34.5 miljoen beschikbaar voor de NME-Extra Impuls. De bedragen die door de diverse ministeries worden bijgedragen variëren van 2 tot 10 miljoen. De grootste financiële bijdragen zijn afkomstig van de ministeries van OCenW en VROM. In onderstaande tabel is per ministerie de financiële input voor de NME-Extra Impuls aangegeven. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt per jaar van het stimuleringsprogramma.

**Tabel 1** Financiële bijdragen van ministeries aan de NME-Extra Impuls (gesplitst naar jaar)

|        | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | totaal |
|--------|------|------|------|------|--------|
| LNV    | 0.3  | 0.7  | 1.5  | 2    | 4.5    |
| OCenW  | 4    | 3    | 2    | 1    | 10     |
| OS     | 2    | 2    | 2    | 2    | 8      |
| VRM    | 4    | 3    | 2    | 1    | 10     |
| VenW   | 2    |      |      |      | 2      |
| Totaal | 12.3 | 8.7  | 7.5  | 6    | 34.5   |

Zoals uit bovenstaande tabel blijkt, is het budget voor 1996 het grootste. In de jaren daarna neemt het af. Uit interviews met Stuurgroepleden komt naar voren dat de ministeries niet bewust hebben gekoerst op een vermindering van het NME-budget. Sommige ministeries moesten bij aanvang van de NME Extra Impuls budgetten reserveren in een meerjarenbegroting. Andere ministeries waren in de veronderstelling dat er voor de totale projectperiode een fonds zou komen. Uiteindelijk is door de betrokken ministeries niet voor fondsvorming gekozen. De verdeling van gelden over de jaren is daardoor veeleer het gevolg van een afweging per ministerie van prioriteiten waarbij ook andere beleidsterreinen in deze afweging worden meegenomen. De vermindering van het budget voor de NME-Extra Impuls is dus niet doelgericht maar eerder toevallig.

### 1.3. Uitgangssituatie

In deze paragraaf staat de uitgangssituatie voorafgaande aan de NME-Extra Impuls centraal. Het betreft de stand van zaken met betrekking tot binnenschoolse en buitenschoolse NME. Meer in het algemeen kan gesteld worden dat de binnenschoolse NME verder was gevorderd dan de buitenschoolse NME. Dit heeft onder meer te maken met het feit dat de binnenschoolse NME reeds een belangrijke impuls heeft gekregen door het NME-Onderwijsproject 1992-1995 (zie § 1.1.).

#### 1.3.1. Uitgangssituatie binnenschoolse NME

Onderstaande beschrijving van de stand van zaken van het NME-Onderwijs bij aanvang van de NME-Extra Impuls is gebaseerd op onderzoeken door het ISOR (evaluatie van het NME-Onderwijsproject, zie § 1.1.) en de Inspectie van het Onderwijs (analyse van de stand van zaken van het NME-onderwijs in instellingen voor het PO en VO)<sup>1</sup>.

De onderzoeken van de Inspectie dateren uit 1995. Het ISOR heeft diverse NME-onderzoeken uitgevoerd. De laatste onderzoeken van het ISOR dateren uit 1995.

---

<sup>1</sup>- Inspectie voor het Onderwijs, *Natuur en milieu educatie in het basisonderwijs*, september 1995  
 - Inspectie voor het Onderwijs, *Natuur en milieu educatie in het voortgezet onderwijs*, Zwolle, september 1995.

Zowel het ISOR als de Inspectie voor het Onderwijs maken in hun onderzoeken een onderscheid tussen enerzijds een schoollijn en een vakkenlijn.

### **Schoollijn**

Het ISOR concludeert dat het accent van NME-onderwijs op scholen uit milieuzorg bestaat. De meeste scholen besteden hier aandacht aan. Het gaat met name om technische maatregelen (bijvoorbeeld geen plastic bekertjes meer gebruiken). Op een aantal scholen worden tegelijkertijd met deze maatregelen gedragsregels voor leerlingen ingesteld of ter discussie gesteld. Over het algemeen is dit echter niet vaak systematisch inhoudelijk uitgewerkt in relatie tot vakgebonden NME.

Als er al sprake is van structurele inbedding van NME op de scholen, dan is dit met name op het organisatorische vlak, onder meer het aanstellen van een coördinator en het instellen van een werkgroep NME. De invulling en uitvoering van NME blijft echter vaak beperkt tot enkele individuele leraren (bijvoorbeeld NME-coördinatoren).

De Inspectie voor het Onderwijs komt tot vergelijkbare conclusies.

De Inspectie VO concludeert dat scholen met een schoolbreed gedragen NME-beleid tot de uitzonderingen behoren: "Enkele enthousiaste docenten en leden van het onderwijs ondersteunend personeel bepalen in feite hoeveel aandacht er wordt gegeven aan NME". De Inspectie PO stelt dat het schoolbeleid in nauwelijks 40% van de scholen voldoende is om de NME-doelen goed uit te werken. De scholen maken weinig tot geen sterkte-zwakte analyses met betrekking tot NME. Er zijn wel voldoende ondersteuningsmogelijkheden op lokaal, provinciaal en landelijk gebied maar de inzet hiervan door de scholen gebeurt te weinig op basis van lange termijn beleid.

### **Vakkenlijn**

Wat betreft de inhoud van NME-onderwijs concluderen het ISOR en de Inspectie dat er onvoldoende duidelijkheid is in de scholen met betrekking tot de doelstellingen en afbakening van het NME-onderwijs. Ook blijken de scholen vaak geen zicht te hebben op de relatie tussen doelstellingen en het huidige leerstofaanbod in de scholen. Beide instellingen beschouwen het ontbreken van afzonderlijke publicaties waarin de NME-doelstellingen worden afgeleid van kerndoelen en eindtermen als een belangrijk knelpunt. Het bestaande NME-onderwijs blijkt met name natuurwetenschappelijk georiënteerd te zijn. Gidsvak voor het PO is natuuronderwijs en voor het VO zijn dat de vakken biologie en aardrijkskunde. In het beroepsonderwijs ligt de nadruk op milieu-aspecten in beroepen. Verder blijkt het PO met name nadruk op Natuur te leggen en het VO en het beroepsonderwijs meer op Milieu.

Wat betreft de didactische werkvormen die worden gebruikt, blijkt dat de nadruk ligt op vrij traditionele werkvormen. Het ISOR meldt in dit verband het volgende:

"Al met al bestaat NME (nog) vooral uit het klassikaal overdragen van kennis met behulp van de methode en het voeren van discussies naar aanleiding van actuele gebeurtenissen en vragen van leerlingen (een werkvorm die nog redelijk dicht aanligt tegen de traditionele leraarsrol). NME is daarmee vooralsnog een verbale aangelegenheid".

De Inspectie voor het PO concludeert dat er weinig specifieke werkvormen worden gehanteerd die van belang zijn voor de ontwikkeling van waarden en 'grijze' NME-doelen. Een voorbeeld van een dergelijke werkvorm is het rollenspel.

### 1.3.2. Uitgangssituatie buitenschoolse NME

Onderstaande beschrijving van de stand van zaken met betrekking tot buitenschoolse NME bij aanvang van de NME-Extra Impuls, is gebaseerd op een onderzoek door het ISOR<sup>1</sup> en interviews met Stuurgroepleden, het werkveld en het programmamanagement van de NME-Extra Impuls.

Zowel uit het ISOR-onderzoek als uit de interviews met respondenten blijkt dat het veld van buitenschoolse NME sterk versnipperd is. Het ISOR heeft de opdracht gekregen een inventarisatie te maken van doelstellingen, doelgroepen, inhoud en typen producten en activiteiten met betrekking tot buitenschoolse NME. Het onderzoeksbureau concludeert dat buitenschoolse NME-activiteiten niet duidelijk kunnen worden aangewezen, noch wat betreft organisaties waar naar verwachting zulke activiteiten vooral zouden worden uitgevoerd, noch wat betreft afbakening van de activiteiten zelf. Het zelfde geldt voor een typologie naar doelstellingen en doelgroepen. Het enige punt met betrekking tot buitenschoolse NME waarop organisaties zich volgens het ISOR onderscheiden, is een kwantitatief gegeven: het aantal doelstellingen, het aantal doelgroepen en het aantal activiteiten met betrekking tot buitenschoolse NME.

Uit gesprekken met bovengenoemde respondenten komt nog een aantal andere aspecten van buitenschoolse NME naar voren:

- "het is een gesloten wereldje dat te weinig sectoroverstijgend werkt en te weinig vernieuwend is"
- lokale NME-centra die een belangrijke sleutelpositie zouden kunnen vervullen op het gebied van buitenschoolse NME, richten zich met name op het onderwijs (vooral PO) en weinig op buitenschoolse doelgroepen. Slechts enkele NME-centra en landelijke organisaties (bijvoorbeeld het IVN, de Vakbonden) verrichten activiteiten voor de minder traditionele doelgroepen (bijvoorbeeld vormingswerk, volwasseneneducatie, wijkgerichte aanpak).

### 1.4. Beschouwing

Alleen al het totstandbrengen van een interdepartementaal stimuleringsprogramma voor NME is op zich een grote prestatie: zes departementen durven hun specifieke eigen belangen los te laten en geld ter beschikking te stellen voor een gezamenlijke 'pot' ter stimulering van NME waarbij geen garantie bestaat dat het bedrag dat een departement ter beschikking stelt voor NME ook wordt besteed aan projecten die interessant zijn voor het betreffende departement.

De nadere uitwerking van het interdepartementale plan was echter niet eenvoudig en heeft dan ook lang geduurd: het Kaderplan was eind 1993 gereed. Het Strategisch Beleidskader Uitvoeringsfase waarin het Kaderplan nader is uitgewerkt, is pas begin 1996 aan de Tweede Kamer gepresenteerd. In dit document wordt onder meer ingegaan op de doelstellingen, beleidsaccenten, financieringssystematiek, inhoudelijke uitwerking en

---

<sup>1</sup> Stokking, K., Broens, R. Kloppenburg, *Op zoek naar buitenschoolse educatieve activiteiten over natuur en milieu, verslag van een inventariserend onderzoek*, ISOR, Utrecht, januari 1995.

Betreffend onderzoek is geïntegreerd in het eindrapport van Twijnstra Gudde betreffende het interim-management (april 1994 tot en met juli 1995).

samenstelling en takenpakketten van landelijke partijen die een rol krijgen in de NME-Extra Impuls.

Verderop in dit rapport komt uitgebreid aan de orde hoe een en ander in de praktijk heeft uitgepakt. Op deze plaats maken de onderzoekers enkele kritische kanttekeningen puur op basis van het Strategisch Beleidskader:

- de keuze voor de thema's die centraal staan in de NME-Extra Impuls wordt niet duidelijk beargumenteerd. De onderzoekers kunnen zich niet onttrekken aan de gedachte dat er een duidelijk verband bestaat tussen bepaalde thema's en specifieke ministeries (zie § 3.2.);
- het aflopen van het budget over de periode 1996 tot 2000 is niet logisch: de budgettaire piek in de NME-Extra Impuls ligt in het eerste jaar: juist in dat jaar moet er op landelijk niveau veel opgestart worden (bekendheid geven aan subsidiemogelijkheden van NME-Extra Impuls, vorming van Platform, Stuurgroep etc.) en zal dus relatief weinig tijd beschikbaar zijn voor de beoordeling van subsidieaanvragen. Hoewel de betrokken departementen in het geval van NME Extra Impuls niet gekozen hebben voor fondsvorming, is het voor toekomstige meerjarige initiatieven op het gebied van stimulering en interdepartementale samenwerking wel aan te raden. Door een fonds op te richten is het mogelijk de verdeling van gelden meer gelijkmatig te spreiden over de totale projectperiode of in ieder geval af te stemmen op feitelijk uit te voeren activiteiten;
- de keuze voor open programmering is niet logisch gezien de startsituatie van de NME-Extra Impuls. Als verklaring voor de open programmering wordt gesteld dat men op deze wijze ruim baan wil geven aan de in het NME-veld aanwezige creativiteit en inventiviteit. Dit argument staat echter haaks op de constatering dat de NME-wereld weinig vernieuwend is. Bovendien blijkt uit een studie van het ISOR dat er in dit werkveld sprake is van versnippering. Een meer sturende vorm van stimulering lijkt dan meer voor de hand te liggen dan open programmering.

## 2. GESUBSIDIEERDE PROJECTEN

In dit hoofdstuk staan de gesubsidieerde projecten centraal. Er wordt zowel informatie gepresenteerd over het geheel van de projecten die in het kader van de NME-Extra Impuls zijn gesubsidieerd, alsook informatie over zeven projecten die nader zijn onderzocht door Research voor Beleid.

De informatie over het geheel van de projecten is verkregen van de NCDO. Informatie over zeven projecten is door Research voor Beleid verzameld aan de hand van een interview met de projectleider en bestudering van projectdocumenten. De selectie van zeven projecten is gebaseerd op de volgende criteria:

- spreiding over buitenschoolse en binnenschoolse NME-projecten;
- spreiding over doelgroepen;
- kleine en grote subsidies, met nadruk op omvangrijke subsidies;
- verschillende aanvragers (onder meer verdeling naar geografisch niveau en type organisatie).

De volgende zeven projecten zijn geselecteerd:

- Project: Dialoog duurzame economie  
Aanvragende organisatie: FNV/Vereniging Milieu Defensie
- Project: Een multifunctioneel NME Centrum van de toekomst  
Aanvragende organisatie: Vier-grote-steden-overleg NME
- Project: Diffuse bronnen  
Aanvragende organisatie: Stichting Reinwater
- Project: NME in de Tweede Fase  
Aanvragende organisatie: Rijksuniversiteit Groningen/ULO Biologie
- Project: Facilitering netwerken  
Aanvragende organisatie: Hogeschool Alkmaar
- Project: Codename Future 1996  
Aanvragende organisatie: Codename Future
- Project: Act 2  
Aanvragende organisatie: SME-milieu-adviseurs

In bijlage 2 wordt in tabelvorm een aantal kerngegevens van de zeven projecten gepresenteerd. Een belangrijk kenmerk van de projecten is het onderscheid tussen binnen en buitenschoolse projecten (m.a.w. wel of geen onderwijsproject). De eerste drie projecten uit bovenstaande opsomming (Dialoog duurzame economie, Een multifunctioneel NME-centrum en Diffuse bronnen) zijn buitenschoolse projecten. NME in de Tweede Fase, Facilitering netwerken en Act 2 zijn onderwijsprojecten. Codename Future 1996 is een combinatie van beide.

Dit hoofdstuk is als volgt opgebouwd. Eerst wordt in een inleidende paragraaf kort ingegaan op het aantal projecten dat wel en niet is gehonoreerd. Vervolgens worden randvoorwaarden, inhoud en effecten van de projecten beschreven.

## 2.1. Inleiding

In totaal zijn tot nu toe 349 projectaanvragen ingediend.<sup>1</sup> Driekwart hiervan betreft niet-onderwijsprojecten<sup>2</sup> en een kwart gaat om onderwijsprojecten. De aangevraagde subsidies overtroffen ruimschoots het beschikbare budget. Selectie was dus geboden. Uiteindelijk is 41 % van de subsidie-aanvragen gehonoreerd. Het gaat om 142 projecten: tweederde buitenschoolse en een derde binnenschoolse projecten.

Het aandeel gehonoreerde projecten in de onderwijssector is het hoogst: ruim de helft van het aantal ingediende onderwijsprojecten is gehonoreerd<sup>3</sup>. Van de buitenschoolse projectaanvragen is een derde gehonoreerd. Eén en ander is hieronder nog eens samengevat in tabelvorm.

**Tabel 2** Aantal ingediende en gehonoreerde projecten, gesplitst naar onderwijs- en niet-onderwijsprojecten

|                  | totaal     | onderwijs | niet-onderwijs |
|------------------|------------|-----------|----------------|
| gehonoreerd      | 142 (41%)  | 47 (56%)  | 95 (36%)       |
| niet gehonoreerd | 207 (59%)  | 37 (44%)  | 170 (64%)      |
| totaal           | 349 (100%) | 84 (100%) | 265 (100%)     |

## 2.2. Randvoorwaarden

In deze paragraaf staan de budgettaire en organisatorische randvoorwaarden van de projecten centraal. Tevens wordt ingegaan op de planning van de projecten en eventuele randvoorwaarden die door de Stuurgroep zijn gebracht.

### 2.2.1. Budget

Gemiddeld is per project ruim f 120.000,- aan subsidie verstrekt. De subsidiebedragen voor niet-onderwijsprojecten liggen aanmerkelijk lager dan voor onderwijsprojecten:

- het gemiddelde subsidiebedrag per niet-onderwijsproject is f 109.484,- en voor onderwijsprojecten f 162.379,-;

<sup>1</sup>In totaal zijn er drie tranches voor aanmelding van projecten geweest. Twee in 1996 en één in 1997.

<sup>2</sup>Het door de NCDO gehanteerde onderscheid tussen onderwijs en niet-onderwijsprojecten is gebaseerd op de inhoud van de projecten en niet op de wijze van financiering. Dit betekent concreet dat projecten die zijn ingediend in de open programmering (en niet de onderwijsprogrammering) maar die wat betreft de inhoud van het project als binnenschools NME-project kunnen worden geclassificeerd, door de NCDO als onderwijsproject zijn aangemerkt.

<sup>3</sup>Indien men niet de inhoud van de projecten maar de financieringssystematiek als grondslag voor een verdeling tussen binnen- en buitenschoolse projecten zou hanteren, dan zou het aandeel gehonoreerde projecten binnen de onderwijssector nog hoger liggen.

- de onderwijsprojecten zijn met name vertegenwoordigd in de categorieën met de hogere subsidiebedragen (28% van de onderwijsprojecten betreft subsidiebedragen hoger dan 150.000. Bij niet-onderwijsprojecten ligt dit percentage op 8%). Voor niet-onderwijsprojecten ligt het accent bij de categorieën met de lagere subsidiebedragen (39% van de projecten heeft een subsidie ontvangen die lager is dan f 50.000,-. Bij onderwijsprojecten ligt dit percentage op 15%).

**Overzicht 1** Overzicht van de omvang van subsidiebedragen gesplitst naar onderwijs en niet-onderwijsprojecten

| omvang subsidie   | totaal    |     | onderwijs |     | niet-onderwijs |     |
|-------------------|-----------|-----|-----------|-----|----------------|-----|
| 0 - 50.000        | 45        | 32% | 7         | 15% | 34             | 39% |
| 50.001 - 100.000  | 61        | 43% | 20        | 42% | 38             | 43% |
| 100.001 - 150.000 | 16        | 11% | 7         | 15% | 9              | 10% |
| 150.001 - 250.000 | 8         | 6%  | 5         | 11% | 3              | 4%  |
| 250.001 - 500.000 | 7         | 5%  | 5         | 11% | 2              | 2%  |
| > 500.000         | 5         | 3%  | 3         | 6%  | 2              | 2%  |
| gemiddeld bedrag  | f 121.594 |     | f 162.379 |     | f 109.484      |     |

Bovenstaande gegevens betreffen de tranches in 1996 en 1997 gezamenlijk. Als men een onderscheid maakt tussen beide jaren, dan blijkt dat de gesignaleerde tendens in 1997 veel scherper naar voren komt: het gemiddelde bedrag per onderwijsproject is dan f 170.755,- tegen f 66.047,- per niet-onderwijsproject;

De aangevraagde subsidiebedragen zijn over het algemeen niet geheel toegekend. Over het geheel genomen, is bij bijna driekwart van de gehonoreerde projecten het toegekende bedrag lager dan het aangevraagde bedrag.

Tot zover is de informatie afkomstig uit de NCDO-registratie. Het onderzoek onder zeven projecten heeft ook nog enkele gegevens met betrekking tot budgetten opgeleverd.

In onderstaand overzicht is een aantal budgettaire aspecten van de zeven projecten schematisch weergegeven. Het betreft de volgende aspecten:

- wel of geen gespecificeerde begroting;
- wel of geen additionele financiering.

**Overzicht 2**      Overzicht van enkele budgettaire aspecten van de zeven onderzochte projecten

|                          | dialogoog<br>(FNV/VMD) | NME-centra<br>(Vier grote steden overleg) | Diffuse bronnen<br>(Reinwater) | Tweede fase (RUG) | Facilitering<br>(Hogeschool Alkmaar) | Act 2<br>(SME-milieuadviseurs) | Codename Future<br>(Codename Future) |
|--------------------------|------------------------|-------------------------------------------|--------------------------------|-------------------|--------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------|
| gespecificeerde          | -                      | -                                         | +                              | +-                | +-                                   | +-                             | +-                                   |
| additionele financiering | -                      | -                                         | -                              | -                 | -                                    | +                              | +                                    |

Begrotingen van projectvoorstellen zijn over het algemeen globaal. Voor de meeste projecten wordt wel aangegeven hoeveel personeelskosten gemoeid zijn per te ondernemen activiteit, maar er wordt niet aangegeven hoeveel dagen personeel gepaard gaan per activiteit (+ - in de tabel). Eén organisatie begroot in benodigde dagen per activiteit (+ in tabel). Deze organisatie werkt ook met dagtarieven. Twee organisaties hebben in het geheel niet per activiteit begroot, althans wat betreft personeelskosten. Deze organisaties presenteren in hun begroting een totaalbedrag aan personeelskosten.

Het werven van additionele financiering komt nog weinig voor. Bij twee van de zeven onderzochte projecten is sprake van additionele financiering, onder meer van het VSB-Fonds en het Wereld Natuur Fonds. Beide projecten maken daarnaast gebruik van 'additionele financiering in natura'. In het kader van Act 2 stelt de NOVEM gratis een handboek energiebeheer beschikbaar. Codename Future heeft bewerkstelligd dat diverse organisaties dossiers adopteren<sup>1</sup>.

De FNV/Vereniging Milieudefensie (project Dialoog duurzame economie) gingen er in het offertestadium vanuit dat er wel additionele financiering zou zijn. Dit is uiteindelijk niet gelukt. De projectorganisatie geeft aan dat dit in het offertestadium niet goed was doordacht.

Bij één organisatie (Stichting Reinwater) is geen sprake van additionele financiering maar is wel naar een manier gezocht om de kosten te drukken: het betreft de inzet van stagiaires.

De onderzoekers zijn verder van mening dat een aantal begrotingen ruim zijn. De volgende zaken zijn onder meer aangetroffen:

- ruime begroting wat betreft personeelskosten in relatie tot de te verrichten activiteiten
- opname van posten in de begroting die naar de mening van de onderzoekers niet in aanmerking behoren te komen voor subsidiëring maar die voor rekening van de aanvragende organisatie zouden moeten komen (het betreft posten die opgenomen zijn ten behoeve van de 'voorbereiding van continuering van het project<sup>2</sup>' en 'werving van sponsorgelden'.

<sup>1</sup> In het kader van dit project stellen lokale projectteams van jongeren een actieplan op over een maatschappelijk probleem. Basis hiervoor vormen dossiers die in samenwerking met onder meer diverse maatschappelijke organisaties zijn uitgewerkt.

<sup>2</sup> In de begroting is ook een bedrag gereserveerd voor evaluatieve activiteiten. Evaluatieresultaten kunnen naar de mening van de onderzoekers goede aanknopingspunten bieden voor eventuele vervolgvactiteiten.

### 2.2.2. Organisatie

In deze paragraaf staat de organisatie centraal. Het gaat hierbij zowel om de aanvragende organisatie alsook de projectorganisatie.

#### Organisatie

De NCDO heeft bijgehouden welke typen organisaties Extra Impuls-projecten hebben uitgevoerd. Hierbij is een onderscheid gehanteerd tussen landelijke organisaties, media, NME-organisatie, onderwijs en regionaal/plaatselijk.

In onderstaand overzicht is aangegeven hoe de verdeling is over deze categorieën.

**Tabel 3** Overzicht van typen organisaties waarvan projectaanvragen zijn gehonoreerd

|                       | aantal | %     |
|-----------------------|--------|-------|
| landelijk             | 44     | 31 %  |
| media                 | 6      | 4 %   |
| NME-organisatie       | 27     | 19 %  |
| onderwijs             | 48     | 34 %  |
| regionaal/plaatselijk | 17     | 12 %  |
|                       | 142    | 100 % |

#### Projectorganisatie

De projectorganisaties van de zeven geselecteerde projecten lopen sterk uiteen wat betreft opzet en omvang. De volgende zaken vallen op:

- De projectorganisatie van Act 2 kenmerkt zich door een brede samenstelling. Er is een Stuurgroep waarin onder meer de volgende partijen zijn vertegenwoordigd: het ministerie van VROM, het programmamanagement van de NME-Extra Impuls, het Wereld Natuurfonds en het NJMO;
- De projectorganisatie van Codename Future valt op door een structureel samenwerkingsverband met een consultant (onder meer ten behoeve van bewaking van strategische doelen) een onderzoeksbureau en een communicatiebureau;
- Onderwijsprojecten die (onder andere) zelf inhoudelijke producten ontwikkelen (, Tweede Fase, Act 2), maken allemaal gebruik van klankbordgroepen van scholen (doelgroep). Codename Future gaat een dergelijke klankbordgroep instellen.

### 2.2.3. Planning

In onderstaand overzicht wordt een aantal aspecten wat betreft de planning van projecten gepresenteerd. Het gaat om de volgende zaken:

- oorspronkelijk wel of geen meerjarig project;
- door Stuurgroep wel of niet als meerjarig project aangemerkt;
- vervolgaanvraag ingediend;
- vervolgaanvraag gehonoreerd;
- start volgens planning;

- project wel of niet op schema/tijdig afgerond.

### Overzicht 3 Duur en planning van de zeven geselecteerde projecten

|                                | dialogoog<br>(FNV/VMD) | NME-centra (Vier<br>grote steden<br>overleg) | Diffuse bronnen<br>(Reinwater) | Tweede fase<br>(RUG) | Netwerken<br>(Hogeschool<br>Alkmaar) | Codename<br>(Codename<br>Future) | Act 2 (SME-<br>milieu-<br>adviseurs) |
|--------------------------------|------------------------|----------------------------------------------|--------------------------------|----------------------|--------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------|
| meerjarig (project)            | +                      | +                                            | -                              | +                    | +                                    | +                                | +                                    |
| meerjarig (Stuurgr-<br>oep)    | -                      | +                                            | -                              | +                    | +                                    | ja                               | -?                                   |
| tijdige start                  | -                      | +                                            | -                              | +                    | ?                                    | +                                | -                                    |
| op schema/tijdig<br>afgerond   | -                      | -                                            | -                              | +-                   | +-                                   | +-                               | +-                                   |
| vervolgaanvraag<br>ingediend   | +                      | +                                            | +                              | +                    | +                                    | +                                | +                                    |
| vervolgaanvraag<br>gehonoreerd | -                      | +                                            | +                              | +                    | +                                    | +                                | +-                                   |

Uit bovenstaande tabel blijkt dat de buitenschoolse NME-projecten over het algemeen niet tijdig zijn gestart, dit in tegenstelling tot de onderwijsprojecten<sup>1</sup>. Eén van de mogelijke verklaringen hiervoor is dat de projecten bij het maken van een planning niet altijd rekening houden met de tijd die gemoeid is met de besluitvorming over projecten. Dit geldt over het algemeen zowel voor buitenschoolse als binnenschoolse projecten. Het feit dat in het eerste geval wel veelal sprake is van een verlate start en in het tweede geval niet, heeft volgens de onderzoekers te maken met een verschil in programmeringssysteematiek (open programmering respectievelijk onderwijsprogrammering<sup>2</sup>).

Uit bovenstaande tabel blijkt dat het merendeel van de zeven onderzochte projecten oorspronkelijk een meerjarige opzet kende, onder meer alle onderwijsprojecten. De projecten met een meerjarige opgezet zijn echter niet allemaal als zodanig aangemerkt door de Stuurgroep. Dit was bijvoorbeeld het geval bij de projecten 'Duurzame dialoog' en 'Act 2'. Uit gesprekken met de projectleiders blijkt dat het standpunt van de Stuurgroep in deze niet altijd even goed is doorgedrongen bij de betreffende projectorganisatie. Bij deze twee projecten is bij de schriftelijke berichtgeving over het besluit van de Stuurgroep om de subsidie-aanvraag te honoreren een standaardzin opgenomen waaruit blijkt dat honorering van een eventuele vervolgaanvraag niet zonder meer aan de orde is. De projectleiders hebben deze zin echter als een formaliteit opgevat en zijn er vanuit gegaan dat bij goede resultaten een vervolg min of meer gegarandeerd zou zijn.

<sup>1</sup>Act 2 vormt een uitzondering. Dit heeft te maken met het verzoek van de Stuurgroep om het oorspronkelijke voorstel fundamenteel bij te stellen.

<sup>2</sup>In het kader van de onderwijsprogrammering zijn organisaties veelal gericht benaderd met het verzoek een bepaald project uit te voeren. In het kader van de open programmering is dit niet het geval. In het eerste geval is het vrijwel zeker dat de projecten doorgaan. Deze organisaties durven dan in de regel ook te beginnen zonder dat de Stuurgroep reeds een beslissing heeft genomen (zie ook § 4.2.).

Alle onderzochte projecten hebben een vervolgaanvraag ingediend. Het merendeel is gehonoreerd, onder meer alle onderwijsprojecten. Het project Act 2 heeft een gedeeltelijke vervolgsubsidie ontvangen.

De NCDO heeft over het totaal van de projecten gegevens geregistreerd over het aantal vervolganvragen en de mate waarin ze gehonoreerd zijn. Hieruit blijkt dat ruim de helft van de in 1996 gehonoreerde projecten een vervolgaanvraag heeft ingediend: bijna de helft van de onderwijsprojecten en een kwart van de niet-onderwijsprojecten. Het aandeel gehonoreerde vervolganvragen ligt hoger bij onderwijsprojecten dan bij niet-onderwijsprojecten (86% respectievelijk 61%).

#### 2.2.4. Randvoorwaarden ingebracht vanuit de Stuurgroep

De Stuurgroep heeft over het algemeen voorwaarden gesteld bij de honorering van projectaanvragen. Deze voorwaarden betreffen in de regel geen algemene voorwaarden maar voorwaarden die specifiek betrekking hebben op betreffend project. De door de Stuurgroep gestelde voorwaarden betreffen organisatorische en budgettaire randvoorwaarden maar ook meer inhoudelijke zaken.

Enkele voorbeelden:

- Het project Tweede Fase is nadrukkelijk verzocht ook aandacht te schenken aan 'profielwerkstukken' (één van de onderdelen van het examendossier);
- Het project Act 2 kreeg de opdracht een fundamenteel aangepaste offerte te schrijven, probleemstelling en uitwerking waren niet duidelijk. Hiervoor werd door de Stuurgroep een financiële vergoeding ter beschikking gesteld;
- Het project Act 2 kreeg onder meer het verzoek activiteiten te ondernemen teneinde overlap met het project Facilitering netwerken te voorkomen;
- Het project Duurzame dialoog diende deelname van de FNV te garanderen, anders zou geen subsidie worden verstrekt.
- Bij het project Diffuse bronnen is de Stuurgroep niet akkoord gegaan met een relatief grote post voor drukkosten van een analyseschema.

De onderzoekers zijn van mening dat de randvoorwaarden die over het algemeen door de Stuurgroep zijn gesteld, de kwaliteit van de betreffende projecten heeft verhoogd. De onderzoekers vragen zich echter wel af in hoeverre het billijk is dat een organisatie een financiële vergoeding krijgt voor fundamentele bijstelling van de oorspronkelijke projectaanvraag.

#### 2.3. Inhoud van de projecten

In deze paragraaf staat de inhoud van de projecten centraal. Achtereenvolgens komen de volgende aspecten aan bod:

- doelstelling;
- doelgroep;
- thema;
- activiteiten/middelen.

De paragraaf is evenals voorgaande paragraaf gebaseerd op NCDO-gegevens over het geheel van de projecten en onderzoeksgegevens die specifiek betrekking hebben op de zeven geselecteerde projecten.

### 2.3.1. Doelstelling

De doelstellingen van de gesubsidieerde projecten zijn niet vastgelegd door de NCDO. Onderstaande is gebaseerd op het nadere onderzoek onder zeven projecten.

In onderstaande tabel is gepoogd om de doelstellingen van de zeven projecten schematisch weer te geven.

**Overzicht 4** Doelstellingen van de zeven geselecteerde projecten

|                               | dialogoog<br>(FNV/VMD) | NME-centra<br>(Vier grote<br>steden over-<br>leg) | Diffuse bron-<br>nen (Rein-<br>water) | Tweede fase<br>(RUG) | Netwerken<br>(Hogeschool<br>Alkmaar) | Codename (Co-<br>dename Future)                                                                                                  | Act 2 (SME-<br>milieu-<br>adviseurs)                 |
|-------------------------------|------------------------|---------------------------------------------------|---------------------------------------|----------------------|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| kennis                        | +                      | +                                                 | +                                     | -                    | -                                    | -                                                                                                                                | +                                                    |
| houding/<br>bewustzijn        | +                      | +                                                 | +                                     | -                    | -                                    | +                                                                                                                                | +                                                    |
| gedrag                        | -                      | -                                                 | -                                     | -                    | -                                    | -                                                                                                                                | + (opzetten st-<br>ructureel milieu-<br>zorgsysteem) |
| beleidsbeïn-<br>vloeding      | +                      | +                                                 | +                                     | -                    | -                                    | -                                                                                                                                | -                                                    |
| informatievoor-<br>ziening    | -                      | -                                                 | +                                     | -                    | -                                    | -                                                                                                                                | -                                                    |
| draaiboek NME                 | -                      | -                                                 | -                                     | +                    | -                                    | -                                                                                                                                | -                                                    |
| schoolbrede<br>invoering NME  | -                      | -                                                 | -                                     | -                    | +                                    | -                                                                                                                                | -                                                    |
| kwantitatieve<br>taakstelling | + deelname             | -                                                 | + deelname                            | -                    | -                                    | +<br>-deelname<br>- aandeel presenta-<br>bele projecten<br>- aandeel landelijke<br>opschaling van<br>lokale succespro-<br>jecten | +<br>- deelname<br>- energiebes-<br>paring           |

Uit het overzicht blijkt dat de meeste van de onderzochte projecten doelstellingen formuleren met betrekking tot houding en bewustzijn. Het gaat om het aanleren van de algemene vaardigheid om vanuit een bepaalde kennis van zaken zelf keuzes te maken. Ongeveer de helft van de geselecteerde projecten heeft ook doelstellingen met betrekking tot kennis geformuleerd. De kennisdoelstellingen staan in geen enkel geval op zichzelf maar zijn met name ondersteunend ten aanzien van houdingsdoelstellingen.

Eén organisatie heeft ook doelstellingen geformuleerd met betrekking tot gedrag. Deze gedragsdoelstelling richt zich echter niet op individuen maar op het niveau van de school (opzetten milieuzorgsysteem).

Verder is er nog één organisatie die ook verspreiding van informatie tot één van haar doelstellingen rekent (in concreto: bekendmaking van de resultaten van het project in vakbladen). Hierbij moet worden opgemerkt dat ook andere projecten over het algemeen dergelijke activiteiten ondernemen, maar dit niet altijd als een doelstelling hebben aangemerkt.

De doelstelling van het project NME Tweede Fase is het opzetten van een draaiboek (voor de ontwikkeling en uitvoering van vakoverstijgende NME-activiteiten). De doelstelling van het project Facilitering netwerken is schoolbrede invoering van NME.

Vier van de zeven projecten hebben ook kwantitatieve taakstellingen geformuleerd. Over het algemeen hebben deze betrekking op deelname aan activiteiten. Twee projecten gaan verder hierin. Codename Future heeft ook doelstellingen geformuleerd met betrekking tot het aandeel lokale projecten dat presentabel moet zijn. Het betreft een doelstelling met betrekking tot op te leveren producten.

Act 2 gaat het meest ver: het project formuleert een doelstelling met betrekking tot een effect: 15 tot 20% energiebesparing bij de deelnemende scholen. Een mogelijke verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat het project Act 2 thematisch beperkt is (energiebesparing) hetgeen effectdoelstellingen eenvoudiger maakt dan in het geval van een project waarbij diverse thema's aan de orde zijn<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>Bij Codename Future zijn de thema's bijvoorbeeld afhankelijk van de door de jongeren gekozen dossiers. Bij Dialoog duurzame economie gaat het om de thema's hout, voeding en vervoer.

### 2.3.2. Doelgroep

De NCDO heeft van een groot aantal gehonoreerde projecten<sup>1</sup> aangegeven op welke doelgroepen zij zich richten.

**Overzicht 5**      Overzicht van doelgroepen van gehonoreerde projecten (m.u.v. eerste tranche)<sup>2</sup>

| 1996/1997                                 | Totaal aantal projecten<br>(n = 89) |     | onderwijs<br>(n = 27) |      | niet-onderwijs<br>(n = 62) |     |
|-------------------------------------------|-------------------------------------|-----|-----------------------|------|----------------------------|-----|
| Algemeen publiek land                     | 12                                  | 13% | 3                     | 11%  | 9                          | 15% |
| Algemeen publiek regio                    | 3                                   | 3%  | 0                     | -    | 3                          | 5%  |
| Algemeen publiek plaats                   | 3                                   | 3%  | 0                     | -    | 3                          | 5%  |
| Kinderen 4-12 jaar                        | 1                                   | 1%  | 0                     | -    | 1                          | 2%  |
| Jongeren 13-23 jaar                       | 13                                  | 15% | 0                     | -    | 13                         | 21% |
| Leerlingen basisonderwijs                 | 10                                  | 11% | 5                     | 19%  | 5                          | 8%  |
| Leerlingen LBO/MAVO                       | 21                                  | 24% | 9                     | 33%  | 13                         | 21% |
| Leerlingen HAVO/VWO                       | 39                                  | 44% | 15                    | 56%  | 24                         | 39% |
| Studenten MBO                             | 4                                   | 4%  | 2                     | 7%   | 2                          | 3%  |
| Studenten HBO                             | 7                                   | 8%  | 5                     | 19%  | 2                          | 3%  |
| Studenten Universiteit                    | 3                                   | 9%  | 1                     | 4%   | 2                          | 3%  |
| Docenten & schoolbesturen                 | 32                                  | 36% | 27                    | 100% | 5                          | 8%  |
| Vrouwen                                   | 1                                   | 1%  | 0                     | -    | 1                          | 2%  |
| Leden etnische minderheden                | 2                                   | 2%  | 0                     | -    | 2                          | 3%  |
| Leden eigen organisatie                   | 8                                   | 9%  | 1                     | 4%   | 7                          | 11% |
| Kaderleden eigen organisatie              | 5                                   | 6%  | 0                     | -    | 5                          | 8%  |
| Bestuursleden eigen organisatie           | 0                                   | -   | 0                     | -    | 0                          | -   |
| Eigen abonnees                            | 0                                   | -   | 0                     | -    | 0                          | -   |
| Politiek landelijk                        | 13                                  | 15% | 3                     | 11%  | 10                         | 16% |
| Politiek plaatselijk                      | 10                                  | 11% | 1                     | 4%   | 9                          | 15% |
| Pers & journalisten                       | 0                                   | -   | 0                     | -    | 0                          | -   |
| Bejaarden                                 | 0                                   | -   | 0                     | -    | 0                          | -   |
| Maatschappelijke organisaties landelijk   | 13                                  | 15% | 0                     | -    | 14                         | 23% |
| Maatschappelijke organisaties regionaal   | 6                                   | 7%  | 0                     | -    | 6                          | 10% |
| Maatschappelijke organisaties plaatselijk | 11                                  | 12% | 2                     | 7%   | 9                          | 15% |
| Derde Wereld organisaties                 | 1                                   | 1%  | 0                     | -    | 0                          | -   |
| Bedrijven & instellingen                  | 14                                  | 16% | 2                     | 7%   | 14                         | 23% |
| Europese doelgroep buiten Nederland       | 0                                   | -   | 0                     | -    | 0                          | -   |
| Derde Wereld groep buiten Nederland       | 0                                   | -   | 0                     | -    | 0                          | -   |
| Anders                                    | 1                                   | 1%  | 1                     | 4%   | 0                          | -   |
| geen                                      | 1                                   | 1%  | 0                     | -    | 1                          | 2%  |
| NME-organisatie                           | 35                                  | 39% | 3                     | 11%  | 33                         | 53% |
| NME-groep buiten Nederland                | 0                                   | -   | 0                     | -    | 0                          | -   |
|                                           |                                     |     |                       |      |                            |     |

<sup>1</sup> Dit is niet gebeurd bij de projecten die in de eerste tranche zijn gehonoreerd. Dit heeft te maken met het feit dat de eerste tranche met subsidie-aanvragen door de programmamanager is afgehandeld. Het contract met de NCDO was ten tijde van deze afhandeling nog niet rond (zie ook § 4.5.1).

<sup>2</sup> Eén project kan op meer dan één doelgroep scoren. De percentages lopen dan ook niet op tot 100%.

Uit het overzicht blijkt dat de doelgroepen die het meeste bereikt worden de meer traditionele doelgroepen zijn:

- leerlingen HAVO/VWO (bijna de helft van alle projecten);
- docenten en schoolbesturen (een derde van de projecten waaronder 100% van de onderwijsprojecten!);
- en NME-organisaties (meer dan de helft van de buitenschoolse NME-projecten). De relatief grote aandacht voor NME-organisaties valt overigens te verklaren door het feit dat op meerdere niveaus actoren actief zijn (ontwikkelaars, intermediaren, uitvoerders en eindgebruikers).

Binnen de onderwijsprojecten valt op dat veel projecten zich op de VO-sector richten. PO, Hoger Onderwijs en met name de BVE-sector zijn relatief weinig in beeld.

Binnen de niet-onderwijsprojecten zien we dat NME-organisaties en leerlingen HAVO/VWO de meest bedeelde doelgroepen vormen. Een relatief groot aandeel projecten richt zich echter ook op maatschappelijke organisaties en bedrijven en instellingen.

### 2.3.3. Middelen/activiteiten

De NCDO heeft de projecten getypeerd naar middelen. Daarbij is een onderverdeling gemaakt naar drie hoofdcategorieën: informatieproductie, informatieverbreiding en informatieverzameling.

In onderstaande tabel is aangegeven waar de prioriteiten liggen ten aanzien van middelen/activiteiten van de gehonoreerde projecten.

**Overzicht 6** Overzicht van middelen/activiteiten van de gehonoreerde projecten (m.u.v. eerste tranche)

| 1996/1997                          | Totaal aan projecten (n = 89) |     | onderwijs (n = 27) |     | niet-onderwijs (n = 62) |     |
|------------------------------------|-------------------------------|-----|--------------------|-----|-------------------------|-----|
| <b>Informatieproductie</b>         |                               |     |                    |     |                         |     |
| Boek (min. 50 pag.)                | 7                             | 8%  | 1                  | 4%  | 6                       | 10% |
| Brochure (max. 50 pag.)            | 2                             | 2%  | 0                  | -   | 2                       | 3%  |
| Info-map (samenstelling)           | 9                             | 10% | 1                  | 4%  | 8                       | 13% |
| Folder                             | 5                             | 6%  | 1                  | 4%  | 4                       | 6%  |
| Tijdschrift                        | 5                             | 6%  | 3                  | 11% | 2                       | 3%  |
| Affiche                            | 3                             | 3%  | 0                  | -   | 3                       | 5%  |
| Onderwijsmateriaal                 | 33                            | 37% | 22                 | 25% | 11                      | 18% |
| Cursusmateriaal                    | 10                            | 11% | 1                  | 4%  | 9                       | 15% |
| Spel                               | 0                             | -   | 0                  | -   | 0                       | -   |
| Tentoonstelling                    | 0                             | -   | 0                  | -   | 0                       | -   |
| Film-Documentaire/-Drama           | 0                             | -   | 0                  | -   | 0                       | -   |
| Video-Documentaire/-Drama          | 8                             | 9%  | 0                  | -   | 8                       | 13% |
| Diaprogramma                       | 0                             | -   | 0                  | -   | 0                       | -   |
| CD of muziekcassette               | 0                             | -   | 0                  | -   | 0                       | -   |
| Computerprogramma                  | 3                             | 3%  | 3                  | 11% | 0                       | -   |
| Radioprogramma                     | 0                             | -   | 0                  | -   | 0                       | -   |
| Televisieprogramma                 | 1                             | 1%  | 0                  | -   | 1                       | 2%  |
| Pers(foto) reportage/-reis         | 0                             | -   | 0                  | -   | 0                       | -   |
| <b>Informatieverspreiding</b>      |                               |     |                    |     |                         |     |
| Manifestatie                       | 5                             | 6%  | 3                  | 11% | 2                       | 3%  |
| Informatiebijeenkomst (1 dag)      | 23                            | 26% | 4                  | 15% | 19                      | 31% |
| Congres/Seminar (> 1 dag)          | 4                             | 5%  | 1                  | 4%  | 3                       | 5%  |
| Cursus (min. 2 bijeenkomsten)      | 10                            | 11% | 1                  | 4%  | 9                       | 15% |
| Campagne (min. 1 week)             | 1                             | 1%  | 0                  | -   | 1                       | 2%  |
| Onderwijsbijeenkomst (éénmalig)    | 2                             | 2%  | 2                  | 7%  | 0                       | -   |
| Onderwijs cursus (min. 2 keer)     | 3                             | 3%  | 2                  | 7%  | 1                       | 2%  |
| Festival (> 1 dag)                 | 0                             | -   | 0                  | -   | 0                       | -   |
| Concert                            | 0                             | -   | 0                  | -   | 0                       | -   |
| Theater en dans                    | 1                             | 1%  | 1                  | 4%  | 0                       | -   |
| (Audio-)visuele distributie        | 0                             | -   | 0                  | -   | 0                       | -   |
| Vormen van actie                   | 12                            | 13% | 2                  | 7%  | 10                      | 10% |
| <b>Informatieverzameling</b>       |                               |     |                    |     |                         |     |
| Onderzoek                          | 25                            | 28% | 10                 | 37% | 15                      | 24% |
| Studiereis                         | 0                             | -   | 0                  | -   | 0                       | -   |
| Research (audiovisueel)            | 0                             | -   | 0                  | -   | 0                       | -   |
| Scenario (audiovisueel)            | 0                             | -   | 0                  | -   | 0                       | -   |
| Documentatie                       | 1                             | 1%  | 1                  | 4%  | 0                       | -   |
| Deskundigheidsbevordering          | 16                            | 18% | 3                  | 11% | 13                      | 21% |
| Beleidsbeïnvloeding                | 12                            | 13% | 6                  | 22% | 6                       | 10% |
| Samenwerkingsverband & coördinatie | 20                            | 22% | 6                  | 22% | 14                      | 23% |
| Publieksonderzoek                  | 0                             | -   | 0                  | -   | 0                       | -   |
| Fondswerving                       | 0                             | -   | 0                  | -   | 0                       | -   |

Uit het overzicht blijkt dat de prioriteiten liggen bij de volgende middelen: onderwijsmateriaal onderzoek, informatiebijeenkomst (met name bij niet-onderwijsprojecten) en samenwerkingsverband en coördinatie. Gezien één van de beleidsaccenten van de NME-Extra Impuls (vernieuwing) valt op dat sommige minder traditionele middelen zoals spel, Computerprogramma relatief weinig voorkomen.

## 2.4. Effecten

In deze paragraaf staan de effecten van de projecten centraal. Alle gehonoreerde projecten worden door de NCDO gevraagd een eindverslag op te stellen. De in 1996 gestarte projecten moeten die uiterlijk a.s. september inleveren. Op dit moment kan dan ook geen gebruik worden gemaakt van deze evaluatieverslagen<sup>1</sup>. Onderstaande tekst is gebaseerd op het nadere onderzoek onder zeven projecten. Eerst wordt ingegaan op de wijze waarop de diverse evaluatiestudies zijn opgezet. Vervolgens komen de evaluatieresultaten, voor zover al bekend, aan de orde. In de laatste paragraaf wordt een relatie gelegd met de beleidsaccenten van de NME-Extra Impuls.

### 2.4.1. Evaluatiestudies

Een ruime meerderheid van de zeven onderzochte projecten heeft één of meerdere evaluatiestudies verricht<sup>2</sup>. De onderzoekers achten de effectiviteit van de uitgevoerde evaluaties echter beperkt.

In de eerste plaats wordt over het algemeen een beperkte relatie gelegd met de doelstellingen zoals die door de projecten zijn geformuleerd. Zoals blijkt uit voorgaande tekst komen doelstellingen met betrekking tot houding en/of bewustzijn het meeste voor. Van de vier projecten die een dergelijke doelstelling hebben geformuleerd, is er slechts één project (Codename Future) die hieraan aandacht besteedt in de evaluatie. Een ander project (Diffuse bronnen) heeft de opzet van de evaluatie bijgesteld en zal hieraan in verdere onderdelen van de evaluatie aandacht besteden.

Als verklaringen voor het niet onderzoeken van effecten op de houding van de doelgroep, geven projecten onder meer aan dat het tijdsbestek tussen de eigenlijke uitvoering van het project en de evaluatiestudie (veelal direct volgend op de afronding van de uitvoerende activiteiten) te kort is om dergelijke effecten te kunnen verwachten. Ook is wel naar voren gebracht dat men vermoedt dat de resultaten tegenvallen.

De realisatie van 'kennisdoelstellingen' wordt over het algemeen wel geëvalueerd. Ook het project dat een doelstelling met betrekking tot het gedrag heeft geformuleerd speelt in de evaluatie hierop in.

Andere aspecten die de effectiviteit van de verrichte evaluatiestudies beperken, betreffen onder meer:

- geen eenduidige vraagstelling zodat niet altijd duidelijk is wat men met de antwoorden kan;
- in geval van het voorleggen van stellingen wordt veelal alleen voor positief geformuleerde stellingen gekozen<sup>3</sup>;

---

<sup>1</sup>Hierbij moet overigens worden opgemerkt dat de wijze waarop de realisatie van beoogde effecten door de NCDO wordt geregistreerd beperkt is. De NCDO registreert onder meer in hoeverre de voorgenomen activiteiten zijn uitgevoerd en wat het kwantitatieve bereik was. Effecten met betrekking tot bijvoorbeeld kennis, houding en gedrag worden vanzelfsprekend niet vastgelegd.

<sup>2</sup>Bij het project Tweede Fase is een afzonderlijke evaluatie niet nodig aangezien de projectorganisatie zeer nauw betrokken is bij de vier scholen die ontwikkelwerkzaamheden verrichten. Terugkoppeling van deze vier 'ontwikkel scholen' richting projectorganisatie komt van zelf aan de orde.

<sup>3</sup>Het is over het algemeen beter om positief gestelde vragen af te wisselen met negatief gestelde vragen: dit stemt de respondent tot nadenken en doorbreekt een eventueel automatisme in antwoordenpatronen.

- verder is het de onderzoekers opgevallen dat soms de nadruk van de vragen niet op evaluatie van het afgeronde project ligt, maar veeleer op mogelijkheden voor een vervolg.

#### 2.4.2. Evaluatieresultaten

Bij de bespreking van de uitkomsten van de evaluatiestudies van de projecten, wordt teruggegrepen op de doelstellingen zoals die door de projecten zijn geformuleerd (zie overzicht 4):

- Zoals eerder aangegeven hebben vier projecten kennisdoelstellingen geformuleerd. Eén van deze projecten geeft aan dat deze doelstelling is gerealiseerd<sup>1</sup>. De andere twee projecten zijn momenteel nog bezig met de evaluatiestudie;
- Codename Future is zoals gezegd het enige project dat onderzoek heeft gedaan naar eventuele effecten van het project op de houding van de doelgroep. De volgende effecten worden geconstateerd: "Effecten bij jongeren, in de zin van houdingverandering ten aanzien van natuur en milieu of ten aanzien van de positie van jongeren in de maatschappij wordt in beperkte mate geconstateerd". Wel worden er effecten bij leerlingen geconstateerd op het vlak van onderzoeks-, organisatie- en sociale vaardigheden. Voor de scholen blijkt het opdoen door leerlingen van instrumentele vaardigheden een belangrijke overweging om aan het project mee te doen.
- Het project dat een gedragsdoelstelling heeft geformuleerd, heeft de evaluatie nog niet afgerond.
- Beleidsbeïnvloeding is bij één van de projecten die dit als doelstelling heeft geformuleerd concreet aan de orde: mede naar aanleiding van de uitvoering van het project Diffuse bronnen is Stichting Reinwater meerdere malen uitgenodigd als inhoudelijk expert deel te nemen aan landelijke beleidsvoorbereidende commissies (onder meer in het kader van de totstandkoming van de Vierde Nota Waterhuishouding)<sup>2</sup>.
- Het project met een doelstelling op het gebied van informatievoorziening, eveneens Stichting Reinwater, heeft deze tot nu toe nog niet geheel gerealiseerd. Dit gaat overigens nog wel plaatsvinden.
- Het project met als doelstelling het opleveren van een draaiboek, heeft het draaiboek in conceptvorm af. Dit was overigens reeds vrij snel na de start van het project gerealiseerd. Daarna is toepassing hiervan getest bij vier scholen die concreet met het draaiboek aan de slag gingen. Aan de hand van de ervaringen van deze vier scholen vindt een aanpassing plaats, waarna wederom een testfase, nu onder een groter aantal scholen, wordt gehouden. Op grond van de eerste ervaringen van de vier scholen kan gesteld worden dat men over het algemeen tevreden is met de inhoudelijke informatie in het document. De structuur behoeft echter nog enige aanpassing<sup>3</sup>;

---

<sup>1</sup>Participanten aan de discussies geven aan dat kennis en inzicht in de ideeën van de vakbeweging/milieubeweging is toegenomen dankzij het project.

<sup>2</sup>Dit effect is strikt genomen geen resultaat van de evaluatiestudie.

<sup>3</sup>In de inleiding wordt gesproken over vier fasen (het product, het productieproces, uitvoering van het product en evaluatie van productieproces en product). Deze fasen zijn niet duidelijk herkenbaar in de uitwerking van de diverse (detail)stappen.

- Het project met als doelstelling het bevorderen van een structurele invoering van NME bij de deelnemende scholen heeft deze doelstelling mogelijk gerealiseerd. In de evaluatiestudie wordt hier wel aandacht aan besteed maar vanwege de algemene formulering van de betreffende vragen, bepaalde vooronderstellingen die hierbij worden gemaakt en de methode die wordt gehanteerd, zijn de onderzoekers op deze plaats enigszins voorzichtig<sup>1</sup>.
- De projecten met kwantitatieve taakstellingen hebben deze soms wel (Diffuse bronnen, Codename Future) en soms niet (FNV/VMD en wederom Codename Future) gerealiseerd. In het geval van Act 2 zijn de kwantitatieve taakstellingen gaandeweg het project naar beneden bijgesteld. De bijgestelde taakstellingen zijn vervolgens gerealiseerd.

## **2.5. Relatie projecten en beleidsaccenten NME-Extra Impuls**

In deze paragraaf staat centraal in hoeverre op het niveau van de projecten invulling is gegeven aan de beleidsaccenten van de NME-Extra Impuls (inhoudelijke vernieuwing, kwaliteitsverbetering en doorwerking). Voordat hier concreet op wordt ingegaan, staan de onderzoekers eerst nog even stil bij de interpretatie van de beleidsaccenten.

### **2.5.1. Interpretatie van beleidsaccenten van de NME-Extra Impuls**

#### **Relatie tussen beleidsaccenten en doelstellingen van de NME-Extra Impuls**

In het Beleidskader is niet expliciet gemeld hoe de beleidsaccenten (inhoudelijke vernieuwing, kwaliteitsverbetering en doorwerking) zich verhouden tot de doelstellingen (binnen- en buitenschoolse NME). Uit gesprekken met Stuurgroepleden blijkt dat de drie beleidsaccenten relevant zijn voor beide doelstellingen. Deze opvatting wordt echter niet door iedereen gedeeld. Tijdens een interview met het Procesmanagement Onderwijs blijkt dat deze actor van mening is dat binnen de onderwijsprojecten met name aandacht moet worden gegeven aan kwaliteitsverbetering. De visie van het Procesmanagement Onderwijs kan als volgt worden samengevat: de NME-Extra Impuls is vooraf gegaan door het NME-Onderwijsproject. Gedurende deze periode is reeds veel materiaal ten behoeve van het onderwijs ontwikkeld. Uit de evaluatie van het ISOR is gebleken dat er nog wel wat knelpunten zijn. Het gaat er nu om deze knelpunten aan te pakken. Het accent dient hierbij volgens Procesmanagement met name bij kwaliteitsverbetering en doorwerking te liggen en minder bij inhoudelijke vernieuwing.

---

<sup>1</sup>Zie voor meer concrete informatie over het werkdokument 'Facilitering netwerken' in de bundeling van werkdocumenten.

**Operationalisatie van beleidsaccenten**

De drie beleidsaccenten zijn tot zover in vier documenten geoperationaliseerd:

- het Beleidskader;
- Jaarplan 1996;
- Jaarplan 1997;
- en de subsidievoorwaarden.

Meer in het algemeen kan gesteld worden dat de operationalisatie voor een belangrijk deel nader vorm krijgt naar aanleiding van projecten die worden ingediend: steeds meer dimensies worden onderscheiden.

***Beleidskader***

In het Beleidskader worden de beleidsaccenten inhoudelijke vernieuwing en kwaliteitsverbetering als volgt gedefinieerd:

- betere toepassing van bestaande c. q. het ontwikkelen van nieuwe kennis en inzichten met betrekking tot NME-methoden, NME-thema's en NME-programma's;
- professionalisering en ontkokering van het NME-netwerk, zowel voor wat betreft organisatie, beheer en evaluatie van NME-programma's, als voor de uitvoering van NME-activiteiten;
- ontwikkeling van NME door vernieuwende, sectoroverstijgende voorbeeldprojecten welke aansluiten bij actuele maatschappelijke thema's.

Ten aanzien van doorwerking worden de volgende drie aspecten onderscheiden:

- samenhang tussen lokaal, regionaal en landelijk niveau;
- het ontwikkelen van vernieuwing in de realisering van implementatie in de uitvoering;
- verspreiding van kennis ter zake in het netwerk van betrokkenen in de NME, inclusief training van uitvoerders.

Verder wordt nog gesteld dat als richtlijn bij de programmering een derde uit ontwikkeling en tweederde uit doorwerking moet bestaan.

***Jaarplan 1996***

In het Jaarplan 1996 worden de operationalisaties uit het Beleidskader nader uitgewerkt. Ten aanzien van inhoudelijke vernieuwing wordt een onderscheid aangebracht tussen:

- vernieuwing van de inhoud;
- vernieuwing van de methode;
- vernieuwing van doelgroep/initiatiefnemers.

Aan het begrip kwaliteitsverbetering wordt een nieuwe dimensie toegevoegd: kwaliteitszorg (procesmatige interpretatie).

Ten aanzien van doorwerking wordt, naast de reeds eerder genoemde samenhang tussen landelijk, provinciaal en lokaal niveau, nog de dimensie 'lokaal en/of kleinschalig' onderscheiden.

'Vernieuwing in de realisering van implementatie in de uitvoering' wordt niet expliciet genoemd.

*Jaarplan 1997*

Het Jaarplan 1997 onderscheidt naast de eerder genoemde dimensies van inhoudelijke vernieuwing nog een extra aspect: werkwijze. Het betreft een veranderde samenhang tussen vraag en aanbod (vraag gestuurd heeft de voorkeur), veranderde financieringsstructuur (marktgericht) en toenemende integratie in andere maatschappelijke thema's. De dimensie 'methode' wordt ingeperkt: dit betreft nieuwe didactische methoden/een nieuw educatief instrumentarium.

Ten aanzien van het begrip kwaliteitsverbetering wordt een aantal nieuwe onderscheiden gemaakt. Het begrip wordt onderverdeeld in de volgende aspecten:

- kwaliteitszorg in projecten;
- professionalisering;
- ontkokering;
- inhoudelijke kwaliteitsverbetering;
- voorwaarden bij kwaliteitsverbetering.

Bij het begrip doorwerking worden de eerder onderscheiden aspecten (samenhang tussen verschillende beleidsniveaus en vernieuwing in de implementatie) nu met in elkaar in verband gebracht<sup>1</sup>.

*Subsidievoorwaarden*

In de brochure subsidievoorwaarden (die bestemd is voor potentiële subsidievragers), wordt alleen het begrip doorwerking gedefinieerd. De operationalisatie hiervan betreft een deel van de eerder beschreven operationalisaties: beleidsmatige samenhang tussen landelijk, provinciaal en lokaal niveau wordt niet genoemd.

**2.5.2. Mate waarin projecten invulling geven aan de beleidsaccenten**

De NCDO registreert aan welke beleidsaccenten gehonoreerde projecten invulling geven.<sup>2</sup> Deze registratie is gebaseerd op projectplannen/subsidie-aanvragen en eindverslagen. Op basis van projectplannen wordt de *verwachte* invulling van beleidsaccenten geregistreerd. Naar aanleiding van de eindverslagen van de projecten wordt vervolgens aangegeven in hoeverre de projecten erin geslaagd zijn de beleidsaccenten *in de praktijk* invulling te geven. Aangezien de meeste eindverslagen van de projecten nog niet zijn ingestuurd, bestaat op dit moment op het niveau van het geheel van de gehonoreerde projecten alleen inzicht in de verwachte invulling door projecten van de beleidsaccenten.

---

<sup>1</sup>"Conform het beleidskader omvat doorwerking de samenhang tussen lokaal, regionaal, provinciaal en landelijk niveau met betrekking tot implementatie van inhoudelijke vernieuwing en kwaliteitsverbetering in de uitvoering, ondersteuning en strategie- en beleidsontwikkeling".

<sup>2</sup>Ten behoeve van de Extra Impuls wordt voor de registratie van projectgegevens gebruik gemaakt van een informatiesysteem van de NCDO. Dit systeem is niet specifiek voor de Extra Impuls ontwikkeld, maar wordt al langer door de NCDO gebruikt. Voor zover mogelijk kunnen op verzoek van het programmamanagement aanpassingen worden gemaakt. Ook is op verzoek van Research voor Beleid bij de start van de evaluatie een aantal items aan het programma toegevoegd (zie ook § 4.5.1).

**Tabel 4** Mate waarin de gehonoreerde projecten op de beleidsaccenten van de NME-Extra Impuls scoren (m.u.v. eerste tranche)<sup>1</sup>

| 1996/1997             | totaal aantal projecten (n = 89) |      | onderwijs (n = 27) |      | niet-onderwijs (n = 62) |      |
|-----------------------|----------------------------------|------|--------------------|------|-------------------------|------|
| Vernieuwend           | 46                               | 41 % | 12                 | 44 % | 34                      | 55 % |
| Doorwerking           | 29                               | 33 % | 9                  | 33 % | 20                      | 32 % |
| Kwaliteitsverbetering | 51                               | 57 % | 21                 | 78 % | 30                      | 48 % |

Uit de tabel blijkt dat ruim de helft van de gehonoreerde projecten een invulling geeft aan het begrip kwaliteitsverbetering. Met name bij de onderwijsprojecten is dit het geval (driekwart). Inhoudelijke vernieuwing is bij ruim een derde en doorwerking bij een derde van de projecten aan de orde. Er is een duidelijk onderscheid tussen onderwijs en niet-onderwijsprojecten. Binnen de onderwijsprojecten is kwaliteitsverbetering onmiskenbaar het beleidsaccent dat het meest aan de orde is. Uit gesprekken met het Procesmanagement Onderwijs blijkt dat hier ook duidelijk op gekoerst is. Bij niet-onderwijsprojecten is vernieuwing het meeste aan de orde (ruim de helft van de projecten). Ook kwaliteitsverbetering komt hier echter relatief veel voor (bij bijna de helft van de projecten). De mate waarin doorwerking van toepassing is op onderwijs- en niet-onderwijsprojecten is vergelijkbaar.

Op basis van het informatiesysteem dat de NCDO gebruikt, is het niet mogelijk te achterhalen in welk opzicht de projecten aan de drie beleidsaccenten voldoen (de operationalisaties uit het Beleidskader en de Jaarplannen). Een interpretatie bij bovenstaande percentages is dan ook niet te geven. Dit heeft vooral te maken met de reikwijdte van de begrippen "vernieuwend, doorwerking en kwaliteitsverbetering" (zie ook de vele uiteenlopende operationalisaties zoals hierboven beschreven). Ook de randvoorwaarden van het informatiesysteem maken aanpassingen ten behoeve van de Extra Impuls niet zonder meer mogelijk. Daar komt bij dat uit het nadere onderzoek onder zeven projecten blijkt, dat de projectleiders in veel gevallen heel andere ideeën hebben dan de NCDO als het gaat over de mate waarin hun projecten invulling geven aan de beleidsaccenten<sup>2</sup>. Onvoldoende concretisering en onduidelijke operationalisaties van de drie beleidsaccenten speelt hier parten. De begrippen zijn vaag en laten behoorlijk wat ruimte over voor discussie.

Niettemin zijn de onderzoekers van mening dat bovenstaande tabel wel een indicatieve waarde heeft.

Teneinde de lezer een concreter beeld te geven van de mate waarin en wijze waarop projecten invulling geven aan de beleidsaccenten, wordt hieronder kort de situatie van de zeven projecten geschetst. De beschrijving is gebaseerd op het evaluatiekader van Research voor Beleid. In dit evaluatiekader is rekening gehouden met alle mogelijke operationalisaties zoals deze in voorgaande tekst aan de orde zijn geweest.

<sup>1</sup>Eén project kan invulling geven aan meerdere beleidsaccenten. De percentages lopen dan ook niet op tot 100%.

<sup>2</sup>In de projectplannen wordt over het algemeen niet expliciet aandacht besteed aan de beleidsaccenten.

## Inhoudelijke vernieuwing

### *Inhoud*

Vernieuwing van inhoudelijke begrippen is in feite alleen bij twee buitenschoolse projecten aan de orde. In het project Dialoog duurzame economie wordt het begrip duurzaamheid vanuit de optiek van de Vereniging voor Milieudefensie ingekleurd met sociaal-economische aspecten die door de vakbeweging zijn ingebracht. Het begrip krijgt als het ware een nieuwe inhoud. Bij het project Diffuse bronnen betreft de inhoudelijke vernieuwing de keuze van het thema (diffuse bronnen): dit is een relatief nieuw begrip.

Onderwijsprojecten zijn vernieuwend in de zin dat rekening wordt gehouden met nieuwe onderwijskundige ontwikkelingen.

### *Methode/product*

De wijze waarop bij de projecten sprake is van nieuwe methoden/producten is zeer verschillend<sup>1</sup>:

- Bij de projecten Duurzame dialoog en Diffuse bronnen geldt dat er informele discussies worden georganiseerd waarbij partijen die in bepaalde situaties elkaars 'tegenstanders' zijn, nu in een open en informele sfeer van gedachten kunnen wisselen en meer inzicht kunnen krijgen in de achtergronden van elkaars visies, eventueel uitmondend in gezamenlijke stappen om de betreffende problematiek aan te pakken.
- Bij het project Tweede Fase is sprake van een vernieuwende methode in die zin dat een draaiboek wordt opgeleverd, en geen afgerond 'standaard' onderwijsproduct. Het is de bedoeling dat aan de hand van dit draaiboek scholen zelf aan de slag kunnen om NME-materiaal te ontwikkelen c.q. NME-activiteiten op te zetten.
- Het project netwerken NME is vernieuwend in de zin dat NME-netwerken op het niveau van scholen eerder niet zijn gefaciliteerd. In de meeste NME-netwerken spelen ondersteuners en begeleiders een belangrijke rol.
- Codename Future is twee opzichten vernieuwend:
  - er is sprake van een wezenlijke combinatie van binnenschoolse en buitenschoolse NME: buitenschoolse activiteiten zijn een conditio sine qua non voor het project. Dit concept blijkt goed aan te slaan bij leerlingen, te meer daar de buitenschoolse activiteiten een maatschappelijk karakter hebben;
  - leerlingen worden uitgedaagd zelf een probleem te formuleren (het probleem wordt niet kant en klaar gepresenteerd).

### *Doelgroep*

Het aanboren van nieuwe doelgroepen is tot zover alleen aan de orde bij twee buitenschoolse projecten. In het kader van het project Dialoog duurzame economie zitten vakbondsmensen en milieuspecialisten op lokaal/regionaal niveau voor het eerst met elkaar om de tafel. Op hoog niveau (voorzitter FNV en VMD) had een dergelijke ontmoeting wel eerder plaats gevonden. Bij Diffuse bronnen hebben per sectorale discussie mensen met zeer uiteenlopende achtergronden (onder meer bedrijven en onderzoeksinstituten) met elkaar gediscussieerd. Ook deze constellatie is nieuw als het gaat om de problematiek van Diffuse bronnen.

---

<sup>1</sup>Het begrip methode wordt in deze breder gehanteerd dan alleen in de betekenis van een nieuwe didactische methode.

**Kwaliteitsverbetering**

Verbetering van bestaande producten is aan de orde bij het project Diffuse bronnen (aanscherping van de probleemanalyse die op grond van eerder onderzoek is gemaakt), Codename Future (aanscherping van het concept van 1995 door onder meer een grotere nadruk te leggen op ondersteuning door lokale organisaties) en Act 2 (verbetering van concept uit NME-Onderwijsproject: meer servicegericht naar scholen toe en meer samenwerking met lokale basispartners zoals gemeenten en energiedistributiebedrijven).

De mate waarin projecten aan kwaliteitszorg doen, is voor verbetering vatbaar. Een zwak punt zijn over het algemeen de evaluatie-studies. Vrijwel ieder project verricht een evaluatie-onderzoek maar deze zijn niet altijd even effectief (onder meer beperkte aandacht voor effecten van het project). Het project Codename Future valt in deze in positieve zin op<sup>1</sup>.

Andere aspecten van kwaliteitszorg die verbeterd kunnen worden, zijn onder meer het niveau van de subsidie-aanvragen (met name de inzichtelijkheid van begrotingen) en het niveau van de bijstellingen van de subsidie-aanvragen (in een enkel geval worden budgetten fundamenteel bijgesteld maar wordt door de aanvragende organisatie niet duidelijk aangegeven welke consequenties die heeft voor de te verrichten activiteiten).

**Doorwerking**

Alle projecten hebben aandacht voor doorwerking in de zin van verspreiding van resultaten (communicatie-activiteiten). Bij een aantal projecten die oorspronkelijk een meerjaren-opzet kennen, ligt het accent hiervan aan het einde van het project. Bij één van deze projecten is de vervolgaanvraag niet goedgekeurd hetgeen tot gevolg heeft dat er in beperkte mate aan transfer van resultaten is gedaan.

Verder houden sommige projecten bij de selectie van respondenten rekening met een maximale doorwerking. Zo is bijvoorbeeld in het kader van het project Diffuse bronnen bewust gezocht naar personen met een grote uitstraling in de betreffende sector en is een discussieronde voor opinieleiders georganiseerd.

Ook de keuze van de te ontwikkelen producten is soms onder meer ingegeven door het streven naar een brede doorwerking: het draaiboek dat in het kader van het project NME-Tweede Fase wordt ontwikkeld, is breed toepasbaar (op diverse scholen en voor andere educaties).

In hoeverre bovenbeschreven activiteiten daadwerkelijk tot doorwerking bij de doelgroep leiden, is eerder beschreven in § 2.4.2. (evaluatiestudies).

---

<sup>1</sup> Men durft ook eventuele wijzigingen in houding en gedrag te bevragen, hoewel van te voren duidelijk is dat juist deze effecten moeilijk te bewerkstelligen zijn, zeker in het kader van een tijdelijk project. Andere sterke punten van de evaluatieactiviteiten van dit project zijn:

- evaluaties worden tijdig ingezet zodat ook daadwerkelijk iets met de resultaten kan worden gedaan
- de methodiek van de evaluaties wordt duidelijk uiteen gezet;
- de vraagstelling van de evaluatie is scherp (geen algemene vage formulering) zodat de resultaten duidelijke aanknopingspunten voor verbetering opleveren.

Bij twee projecten is sprake van doorwerking in beleidsmatige zin:

- Codename Future gaat zich steeds meer richten op decentralisatie naar provinciaal en lokaal niveau. Bovendien worden door deze organisatie continu mogelijkheden afgetast voor strategische verbreding van het project<sup>1</sup>;
- Stichting Reinwater (project Diffuse bronnen) is onder meer naar aanleiding van het project meerdere malen betrokken bij landelijke beleidsvoorbereidende commissies.

## 2.6. Beschouwing en aanbevelingen

### Beschouwing

In totaal zijn tot nu toe 47 onderwijsprojecten en 95 niet-onderwijsprojecten gehonoreerd. Als we kijken naar het aantal aanvragen, honoreringen, toegekende bedragen etc. dan zijn er grote verschillen tussen onderwijs en niet-onderwijsprojecten. In onderstaand overzicht zijn deze verschillen nog eens op een rijtje gezet. Een groot deel van deze verschillen wordt verklaard vanuit een uiteenlopende programmeringssysteem (onderwijsprogrammering bij onderwijsprojecten en open programmering bij niet-onderwijsprojecten).

**Overzicht 7** Verschillen tussen onderwijs en niet-onderwijsprojecten

| Onderwijsprojecten                                                                                    | Niet-onderwijsprojecten                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| relatief weinig aanvragen                                                                             | relatief veel aanvragen                                                                                 |
| relatief hoog percentage honoreringen                                                                 | relatief klein percentage honoreringen                                                                  |
| relatief hoog gemiddeld subsidiebedrag                                                                | relatief laag gemiddeld subsidiebedrag                                                                  |
| indruk dat relatief veel projecten door Stuurgroep bij aanvang als meerjarenprojecten zijn aangemerkt | indruk dat relatief weinig projecten bij aanvang door Stuurgroep als meerjarenprojecten zijn aangemerkt |
| indruk dat relatief groot deel van projecten volgens planning is gestart                              | indruk dat relatief groot deel van projecten vertraagd is gestart                                       |
| indruk dat meeste projecten min of meer op schema liggen                                              | indruk dat relatief groot aantal projecten vertraagd is                                                 |
| meer vervolgaanvragen                                                                                 | minder vervolgaanvragen                                                                                 |
| relatief hoog percentage honoreringen van vervolgaanvragen                                            | minder hoog percentage honoreringen van vervolgaanvragen                                                |

Kijken we meer naar de inhoud van de projecten dan vallen de volgende zaken op.

- de doelgroepen die het meeste bereikt worden zowel bij onderwijs- als niet-onderwijsprojecten zijn de onderwijsafdelingen HAVO/VWO, docenten en schoolbesturen en NME-organisaties, leerlingen HAVO/VWO. Vanuit de onderwijsprojecten is dit uiteraard voor de hand liggend. Voor de niet-onderwijsprojecten is de aandacht voor leerlingen in het HAVO/VWO wel opmerkelijk, zeker gezien de wens in de Extra Impuls om nieuwe doelgroepen te bereiken;
- er zijn relatief weinig projecten gehonoreerd die zich op het BVE-veld richten;
- een redelijk aandeel niet-onderwijsprojecten richt zich op bedrijven en instellingen en maatschappelijke organisaties;

<sup>1</sup>Recent zijn samenwerkingsafspraken gemaakt tussen Codename Future en de Nederlandse JeugdGroep.

- leden van etnische minderheden en ouderen, twee bevolkingsgroepen die de laatste jaren sterk in omvang zijn toegenomen en waarvan verwacht mag worden dat deze tendens zich in de komende jaren doorzet, komen verhoudingsgewijs weinig voor als doelgroep van NME-projecten;
- onderwijsmateriaal vormt het meest opgeleverde product. Ook onderzoek en informatiebijeenkomsten komen vaak voor.

Op basis van het nadere onderzoek onder zeven projecten, hebben de onderzoekers de indruk dat het niveau van de projectuitvoering over het algemeen goed is. Aspecten met betrekking tot de beginfase van de projecten (randvoorwaardelijke sfeer) en de eindfase (effectmeting) komen voor verbetering in aanmerking.

Eén van de zwakke punten in de randvoorwaardelijke sfeer is onder meer de opzet van de begrotingen. De knelpunten betreffen onder meer:

- beperkte specificatie van benodigd personeel per te verrichten (deel)activiteiten
- opname van posten die naar de mening van de onderzoekers voor eigen rekening van de projectorganisatie zouden moeten komen (voorbereiding van eventueel vervolg van het project, werving van sponsorgelden)

Andere randvoorwaardelijke knelpunten, betreffen:

- onduidelijkheid in het offertestadium over deelname in de projectorganisatie van essentiële partners
- weinig projecten hebben getracht additionele financiering te werven.

De onderzoekers constateren dat in veel van dergelijke gevallen de Stuurgroep heeft ingegrepen en extra randvoorwaarden heeft gesteld. Het betreft zowel ingrepen op budgettair niveau alsook meer inhoudelijk. In een enkel geval achten de onderzoekers de Stuurgroep te flexibel. Dit betreft onder meer de toekenning van een substantieel bedrag voor bijstelling van een offerte die algemeen als onduidelijk en onvoldoende werd beschouwd.

Zwak punt in de effectmetingen is de relatie met de doelstellingen van het project: er wordt meestal wel geëvalueerd maar daarbij wordt nogal eens geen tot een beperkte relatie gelegd met de doelstellingen van het project.

Een belangrijke vraag bij de beoordeling van de projecten is de mate waarin en wijze waarop op projectniveau is voldaan aan de beleidsaccenten van de NME-Extra Impuls. Deze vraag is lastig te beantwoorden. In het kader van onderhavig onderzoek is gebruik gemaakt van twee informatiebronnen: de NCDO-registratie en interviews met zeven projectleiders aangevuld met informatie uit projectplannen.

Deze twee informatiebronnen spreken elkaar in nogal wat gevallen tegen. Een handicap hierbij is het feit dat een registratie van de wijze waarop invulling wordt gegeven aan beleidsaccenten niet zonder meer mogelijk is in het informatiesysteem van de NCDO. Dit heeft zowel te maken met de onduidelijkheden in operationalisaties van de begrippen als ook met de randvoorwaarden van het informatiesysteem.<sup>1</sup>

Het onderzoek onder zeven projecten levert wel inzicht in de mogelijke concrete uitwerkingen van beleidsaccenten maar de waarde hiervan is eerder illustratief en niet representatief; hiervoor is het aantal onderzochte projecten te klein.

---

<sup>1</sup>De beleidsaccenten hebben gaandeweg de NME-Extra Impuls een steeds bredere reikwijdte gekregen: zo is uiteindelijk ten aanzien van het beleidsaccent kwaliteitsverbetering zowel een productmatig aspect als een procesmatig aspect (kwaliteitsverbetering in de betekenis van kwaliteitszorg) onderscheiden. Wanneer hierbij in de registratie geen rekening kan worden gehouden, dan is het lastig de kwantitatieve gegevens met betrekking tot de beleidsaccenten te interpreteren (bijvoorbeeld ten behoeve van het destilleren van sturingsinformatie).

**Aanbevelingen**

- Het niveau van de subsidie-aanvragen van projecten is voor verbetering vatbaar:
  - begrotingen moeten inzichtelijker worden (begroting van menskracht in benodigde dagen per dagtarief is gewenst);
  - posten zoals 'voorbereiding van continuering van project' en 'werving sponsorgelden' dient dienen niet in de subsidie-aanvragen voor te komen. Dergelijke posten komen voor rekening van de aanvragende organisatie;
  - duidelijkheid over deelname van partijen in de projectorganisatie, zeker als het vernieuwende van het project een samenwerkingsrelatie betreft.  
De onderzoekers verwachten overigens dat het werken met tenders het niveau van de subsidie-aanvragen positief zal beïnvloeden.
- In bijstellingen van subsidie-aanvragen als gevolg van gedeeltelijke honorering van het aangevraagde bedrag, moet ingegaan worden op de consequenties voor de te leveren activiteiten. Gemaakte keuzes moeten ondersteund worden door argumenten.
- Organisaties die subsidie-aanvragen van onvoldoende niveau indienen, moeten niet in aanmerking kunnen komen voor een financiële vergoeding in verband met bijstelling van de subsidie-aanvraag.
- Ten behoeve van een doelgerichte monitoring en evaluatie van de NME-Extra Impuls moet er meer duidelijkheid komen over de interpretatie van de beleidsaccenten van de NME-Extra Impuls:
  - potentiële aanvragende organisaties moeten actief op de hoogte worden gebracht van de gehanteerde operationalisaties van de beleidsaccenten van de NME-Extra Impuls<sup>1</sup>.
  - aanvragende organisaties zouden gestimuleerd of zelfs verplicht moeten worden om in hun subsidie-aanvragen aan te geven in welke mate en op welke wijze hun projecten aan de beleidsaccenten van de NME-Extra Impuls voldoen;
  - de NCDO zou in haar registratiesysteem niet alleen moeten aangeven of projecten aan één of meer beleidsaccenten voldoen maar ook op welke wijze dit gebeurt<sup>2</sup>.
- Nagegaan zou moeten worden of het wenselijk is activiteiten in het kader van NME uit te breiden naar snel groeiende bevolkingsgroepen zoals leden van etnische minderheden en ouderen.

---

<sup>1</sup>Hiervan zou bijvoorbeeld melding gemaakt kunnen worden in de subsidievoorwaarden.

<sup>2</sup>Bijvoorbeeld bij inhoudelijke vernieuwing: onderscheid naar vernieuwing in inhoud, methode, doelgroep.

### 3. INTEGRALE PROGRAMMA'S

In dit hoofdstuk staan de integrale programma's centraal. Reeds in het Beleidskader is vastgelegd dat integrale programma's onderdeel uitmaken van de NME-extra Impuls. De inhoud van dit hoofdstuk over integrale programma's is gebaseerd op een telefonische enquête onder deelnemers aan de integrale programma's, documentenstudie en interviews met het programmamanagement en enkele Stuurgroepleden. Het hoofdstuk is als volgt opgebouwd:

- doelstellingen;
- thema's;
- deelnemers;
- budget;
- voortgang en inhoud;
- sturing;
- effecten.

#### 3.1. Doelstellingen

Met de integrale programma's worden diverse zaken beoogd:

- In het Beleidskader wordt gesteld dat door middel van integrale programma's doelgerichte innovaties worden nagestreefd wat betreft inhouden of doelgroepen;
- Het zou moeten gaan om een samenhangend pakket aan doelen, inhouden, materialen en resultaatgerichte activiteiten;
- Verder is het de bedoeling dat de programma's de basis vormen voor de jaarplannen voor 1997 tot en met 1999;
- Uit gesprekken met Stuurgroepleden en programmamanagement blijkt bovendien dat het werken met integrale programma's ook als een soort 'proeftuin' voor na 2000 wordt gezien. De ideale situatie hierbij zou zijn dat het veld zelf in staat is prioriteiten te leggen en conform deze prioriteiten zelfstandig actie te ondernemen (zelfsturing). Het NME-veld had nog geen ervaring met een dergelijke wijze van zelfsturing: men kende elkaar wel maar was niet gewend om gezamenlijk met een aantal relevante organisaties op een systematische wijze de stand van zaken met betrekking tot actuele thema's te verkennen en zo nodig nieuwe acties op te zetten. De NME-Extra Impuls biedt de mogelijkheid om hiermee ervaring mee te doen. Meer concreet bestaat de ondersteuning uit facilitering door het programmamanagement (onder meer gespreksleider), het aanbieden van vergaderruimten en subsidie voor het opzetten van gerichte projecten. Aan het einde van de NME-Extra Impuls zal worden bezien in hoeverre het zinvol is om ook na 2000 een dergelijke overlegstructuur voort te zetten.

### 3.2. Thema's

De keuze voor de thema's van de integrale programma's is voor een belangrijk deel al gemaakt in de voorbereidende fase van de NME-Extra Impuls. Het Beleidskader bevat reeds een aantal 'mogelijke' thema's. Het gaat onder meer<sup>1</sup> om de volgende thema's:

- duurzaamheid;
- biodiversiteit;
- mondiale dimensies natuur- en milieuproblematiek;
- mobiliteit;
- vergroting natuurbesef.

Uit gesprekken met Stuurgroepleden en het programmamanagement is gebleken dat de betrokken ministeries een belangrijke stem hebben gehad in de keuze voor bovengenoemde thema's. In sommige gevallen heeft daarbij informeel overleg met enkele vertegenwoordigers van het veld plaats gevonden. Er is echter geen sprake geweest van een systematische probleemverkenning of toetsing bij het werkveld. Uit gesprekken met respondenten is gebleken dat er een duidelijk link bestaat tussen bepaalde thema's en de belangstelling van bepaalde ministeries. Zo is duurzaamheid een thema dat met name een aandachtsgebied is van het ministerie van VROM. Natuurbesef is verwant met het beleidsterrein van het ministerie van LNV. Verder zijn er duidelijke relaties tussen het thema mondiale dimensies en het ministerie van Buitenlandse Zaken en tussen het thema mobiliteit en het ministerie van VenW. Biodiversiteit behoort zowel tot het aandachtsgebied van het ministerie van LNV als van VROM en BUZA/OS.

#### **Thematische aandachtsgebieden**

Naast bovengenoemde integrale programma's, die reeds bij aanvang van de NME-Extra Impuls bekend waren, is er in de loop van de NME-Extra Impuls nog een vijftal andere thematische aandachtsgebieden naar voren gekomen. Het initiatief hiertoe is in al deze gevallen door het werkveld genomen, door individuele organisaties danwel het Platform waarin het werkveld is vertegenwoordigd.

Twee van deze aanvullende thematische aandachtsgebieden (*professionalisering en kwaliteitszorg*) worden door Stuurgroep en Platform min of meer beschouwd als een onderdeel van de gewenste integrale programma's zoals genoemd in het Strategisch Beleidskader (Jaarplan 1997, p. 18). Beide thema's passen ook volledig in één van de beleidsaccenten (kwaliteitsverbetering) die in het Beleidskader zijn vastgelegd.

De activiteiten die in het kader van de overige thematische aandachtsgebieden (beleidsimpulsen NME, het realiseren van lange termijn-beelden van NME en economische dragers) worden uitgeoefend hebben een heel andere achtergrond en werkwijze en worden daarom niet als integrale programma's beschouwd.

Uit de telefonische enquête onder deelnemers aan de reeds operationele integrale programma's (biodiversiteit, duurzaamheid, mobiliteit, natuurbesef, professionalisering en kwaliteitszorg) blijkt dat een ruime meerderheid (88%) zich kan vinden in de keuze voor de thema's van integrale programma's. De rest vindt het thema over het algemeen te breed. Dit speelt met name bij de thema's natuurbesef en professionalisering.

---

<sup>1</sup>Verder is nog een aantal thema's genoemd die reeds in het Kaderplan aan de orde waren. Het gaat om zogenoemde activiteitenprofielen (kwaliteit van de woonomgeving, vrijetijdsbesteding en recreatie, duurzaamheid in de werksituatie, consumptie en leefstijl). In de praktijk zijn de activiteitenprofielen niet nader uitgewerkt.

### 3.3. Deelnemers

Het aantal deelnemers per programma loopt sterk uiteen: aan het overleg over het programma kwaliteitszorg nemen behoudens de programmamanager van de NME-Extra Impuls drie organisaties deel. Het programma professionalisering telt daarentegen ruim 15 deelnemers.

Uit de telefonische enquête onder deelnemers aan de integrale programma's blijkt dat met name NM(E)-organisaties sterk zijn vertegenwoordigd (een derde). Ook NM(E)-adviesbureaus zijn relatief vaak bij integrale programma's betrokken (bijna een vijfde van de deelnemers). In onderstaande tabel is aangegeven in welke mate diverse typen organisaties aan de integrale programma's deelnemen.

**Tabel 5** Deelnemers aan de integrale programma's per type organisatie<sup>1</sup>

| type organisatie   | aantal deelnemers | % deelnemers |
|--------------------|-------------------|--------------|
| ministerie         | 3                 | 13%          |
| NM(E)              | 8                 | 33%          |
| gemeente/VNG       | 3                 | 13%          |
| universiteit       | 2                 | 8%           |
| NM(E)-adviesbureau | 4                 | 17%          |
| overig             | 4                 | 17%          |
| totaal             | 24                | 100%         |

Nadere analyse leert dat sommige organisaties (bijvoorbeeld Stichting Natuur en Milieu en IVN) aan meerdere integrale programma's deelnemen (vijf<sup>2</sup> respectievelijk drie).

De keuze voor de deelnemers komt als volgt tot stand. Het programmamanagement komt met voorstellen voor potentiële deelnemers van integrale programma's. Criteria die bij de keuze van deelnemers een rol spelen, zijn:

- ervaring van organisaties/personen;
- getoonde belangstelling van organisaties in de open programmering;
- persoonlijke inschatting van de programmamanager.

De programmamanager hanteert hierin een open strategie: gewenste aanvullingen vanuit Stuurgroep- en Platformleden worden zonder meer overgenomen. In onderstaande tabel zijn de deelnemers aan de integrale programma's per type organisatie gerangschikt.

Uit de telefonische enquête onder deelnemers van integrale programma's blijkt dat een kleine meerderheid zich kan vinden in de samenstelling van de deelnemers. Verbeteringen ziet men hier met name bij de programma's natuurbesef en professionalering. Bij deze

<sup>1</sup> Deze tabel is gebaseerd op de netto-respons van de telefonische enquête.

<sup>2</sup> Met inbegrip van het programma duurzaamheid.

gespreksgroepen is een grotere deelname gewenst van educatieve centra en meer maatschappelijke organisaties.

### 3.4. Budget

In 1996 is 0,3 miljoen gulden gereserveerd voor de in dat jaar opgestarte integrale programma's (biodiversiteit, mobiliteit, professionalisering en kwaliteitszorg). Voor 1997 is dit bedrag sterk toegenomen: f 1.725.000,-. Dit bedrag is als volgt verdeeld:

- f 900.000,- voor de integrale programma's biodiversiteit, mobiliteit, natuurbesef en duurzaamheid
- f 400.000,- voor de programma's professionalisering en kwaliteitszorg;
- f 425.000,- voor de thema's/speciale programma's lange termijn visies, economische dragers en beleidsimpulsen.

Uit bovenstaande volgt dat in 1997 zowel het totaal budget voor integrale programma's als ook het budget per integraal programma is toegenomen.

### 3.5. Voortgang en inhoud

#### Voortgang

In 1996 zijn vier integrale programma's opgestart: biodiversiteit, mobiliteit, professionalisering en kwaliteitszorg. In 1997 zijn daarnaast de programma's natuurbesef en duurzaamheid operationeel geworden. De uitwerking van de overige vastgestelde thema's (zie § 3.3.) bevindt zich nog in een prille beginfase.

In de telefonische enquête onder de deelnemers aan de integrale programma's is naar de mening over de voortgang van de programma's gevraagd. Ruim een derde is van mening dat er wel sprake is van een goede voortgang, bijna een derde van de deelnemers is echter van mening dat dit niet geval is, met name bij de programma's mobiliteit en natuurbesef.

Een ruime meerderheid vindt dat er tot zover goede resultaten zijn geboekt met de integrale programma's. Bijna een kwart heeft hier geen mening over. Een kwart van de deelnemers is ontevreden over de resultaten tot zover. Dit betreft met name de programma's biodiversiteit en natuurbesef. Opvallend is het relatief grote aantal deelnemers aan het programma mobiliteit dat geen mening heeft over dit onderwerp.

#### Inhoud van de integrale programma's

In het Beleidskader is bepaald dat integrale programma's tenminste de volgende onderdelen moeten bevatten:

- een probleemanalyse;
- gerichte vernieuwingsinitiatieven;
- doorwerking via verspreiding van kennis ter zake in het netwerk van betrokkenen in de NME, inclusief training van uitvoerders;
- een evaluatie.

Hieronder wordt aangegeven in hoeverre de integrale programma's volgens de onderzoekers hieraan voldoen.

*Probleemanalyse*

Over het algemeen kan gesteld worden dat er slechts in beperkte zin sprake is van integrale programma's die hun basis vinden in een gedegen probleemanalyse. De integrale programma's uit 1996 betreffen in feite een bundeling van meer of minder met elkaar samenhangende projecten. Overigens betekent dit niet dat de inhoud van de projecten niet relevant zou zijn. Het enige dat de onderzoekers op deze plaats willen benadrukken is dat een fundamentele probleemanalyse ontbreekt.

Het is overigens altijd wel de intentie geweest om vanuit een probleemverkenning tot mogelijke actiepunten en prioriteiten te komen. Deze opbouw is ook als zodanig aan de orde gekomen in de uitnodigingen van het programmamanagement voor de oriënterende bijeenkomsten. De onderzoekers hebben echter de indruk dat deze opzet in de praktijk niet altijd is gevolgd. De indruk bestaat dat na een summiere probleemverkenning snel werd overgegaan tot het aangeven van mogelijke (nieuwe) speerpunten en activiteiten.

Ook de resultaten van de enquête onder deelnemers aan integrale programma's ondersteunen bovenstaande analyse: de deelnemers staan in principe achter een opbouw waarbij naar aanleiding van een probleemaafbakening prioriteiten worden gesteld en vervolgens organisaties worden uitgedaagd om met projectvoorstellen te komen. Deze opbouw wordt echter niet altijd als zodanig herkend door de deelnemers. Dit geldt met name voor het programma mobiliteit.

De onderzoekers wijzen in dit verband op een aantal mogelijke verklaringen die zich in meer of mindere mate bij de afzonderlijke integrale programma's voordoen:

- groot aantal deelnemers;
- grote diversiteit aan deelnemende organisaties;
- ambitieus programma gezien de tijdsdruk en het beperkte aantal bijeenkomsten;
- men is niet gewend om in een dergelijke setting met elkaar te praten.

De onderzoekers hebben echter de indruk dat met ingang van 1997 vanuit het programmamanagement meer nadruk wordt gelegd op de totstandkoming van probleemanalyses. Dit geldt ook voor de integrale programma's die reeds in 1996 zijn opgestart. Men werkt immers aan de hand van een cyclische benadering waarbij steeds opnieuw op basis van behaalde resultaten de bestaande situatie wordt geanalyseerd en vervolgacties worden bepaald. De behoefte aan betere probleemanalyses leeft niet alleen bij het programmamanagement maar ook bij het veld. Zo wordt in het verslag van de vergadering van 4 april 1997 tussen deelnemers aan het programma mobiliteit het volgende gesteld:

"De vorige bijeenkomst gaf inzicht in de lopende projecten. De discussie begon daarbij te ontstaan over de gewenste samenhangende gewenste programma-aanpak 1997-2000. De aanwezigen onderschrijven de noodzaak om te komen van een verzameling projecten tot een programma met de beoogde samenhang in doelen, streefbeelden en einddoelen".

De onderzoekers constateren dat vanuit het programmamanagement diverse methoden worden verkend om meer sturing te geven aan de probleemanalyse door de deelnemers (zie § 3.6. voor een overzicht van toegepaste sturingstechnieken).

Op dit moment is binnen één integraal programma sprake van een onderbouwde programmering zoals die oorspronkelijk is bedoeld in het Beleidskader. Het betreft het programma professionalisering. Drie deelnemers aan het integrale programma hebben

een notitie geschreven die uit de volgende onderdelen bestaat: probleemstelling, doel, nadere uitwerking van het doel, streefbeelden voor 2000, programma-aanpak, activiteiten en een overzicht van aan te besteden projecten (drie). Voorgesteld wordt om aan ieder van deze projecten een projectleider te koppelen, in concreto één of meer van de schrijvers van de notitie. Uit de beschrijving van de beoogde projecten blijkt dat de auteurs beogen om twee van de projecten zelf uit te voeren. Het andere project zal worden uitbesteed aan een extern adviesbureau.

#### *Gerichte vernieuwingsinitiatieven*

Het merendeel van de in het kader van de integrale programma's gesubsidieerde projecten komt voort uit ofwel concrete behoeften van de betreffende organisaties ofwel prioriteiten die door de deelnemers zijn aangedragen. Vanuit deze organisaties bezien gaat het om gerichte vernieuwingsinitiatieven. Echter, gezien het feit dat degelijke probleemanalyses ontbreken, inclusief een beschrijving van reeds uitgevoerde activiteiten op het betreffende thema, is het voor de onderzoekers in dit stadium niet mogelijk om te beoordelen of ook sprake is van gerichte vernieuwingsinitiatieven in meer bredere zin<sup>1</sup>.

Verder nog een opmerking over de thema's van de integrale programma's. Een aantal hiervan zoals natuurbesef, mobiliteit en duurzaamheid zijn bekende thema's. Dit laat overigens onverlet dat daarbinnen wel op zoek kan worden gegaan naar nieuwe invalshoeken. Dit is ook gebeurd: zo is bijvoorbeeld binnen natuurbesef gekozen voor de relatie tussen natuurbesef en economische dragers/de werkende mens.

#### *Doorwerking*

De onderzoekers onderscheiden drie dimensies van doorwerking:

- communicatie richting deelnemers per integraal programma;
- communicatie over de resultaten van de integrale programma's naar buiten toe;
- communicatie van de resultaten tussen de integrale programma's onderling.

Bij alle integrale programma's is sprake van communicatie en afstemming over de projectresultaten tussen de diverse deelnemers. De intensiteit van deze informatie-uitwisseling loopt echter uiteen. De onderzoekers hebben de indruk dat de doorwerking bij bijvoorbeeld het programma professionalisering groot is, in ieder geval bij de 'kerngroep' van deelnemers. Bij dit programma zien we dan ook dat drie van de vier projecten die in 1996 in het kader van professionalisering zijn gesubsidieerd, zelf het initiatief nemen om een concept-programma voor 1997 op te stellen. Een tegenvoorbeeld is het programma mobiliteit. Nadat de projecten die in 1996 in het kader van dit programma zijn gesubsidieerd, in uitvoering zijn genomen, heeft het eerstvolgende contact tussen deelnemers aan dit programma aan het einde van 1996 plaats gevonden. In de tussenliggende periode zijn wel voortgangsverslagen rond gestuurd en heeft een belronde vanuit NCDO plaats gevonden maar er is geen sprake geweest van een groepsgewijze discussie en uitwisseling van resultaten.

---

<sup>1</sup>Dit neemt overigens niet weg dat de gehonoreerde projecten in sommige gevallen onderling goed op elkaar aansluiten. Dit is bijvoorbeeld het geval bij professionalisering.

De communicatie over de integrale programma's richting externe doelgroepen is voor zover de onderzoekers dit kunnen beoordelen, beperkt<sup>1</sup>. Overigens is het relevant op te merken dat in het programma professionalisering voor 1997 een project wordt voorgesteld dat specifiek betrekking heeft op het informeren van NME-instellingen en medewerkers over activiteiten van het programma professionalisering en het bevorderen van de olievlekwerking door participanten aan het programma.

De onderlinge communicatie over de resultaten van de diverse integrale programma's is tot zover eveneens beperkt. Onderlinge communicatie vindt met name schriftelijk plaats in de vorm van een korte beschrijving van de stand van zaken per integraal programma in het Jaarplan 1997. In de toekomst krijgt dit aspect echter meer aandacht (zie § 3.6.).

#### *Evaluatie*

Een evaluatie van de resultaten van de integrale programma's heeft, behoudens onderhavige evaluatie, tot op heden nog niet plaats gevonden. Wat betreft een evaluatie van de integrale programma's is in het Jaarplan 1997 aangekondigd dat in dat jaar binnen de lopende integrale programma's een intensieve, kwalitatieve en kwantitatieve analyse plaats zal vinden waarbij gekeken wordt naar de elementen: tempo, doelgerichtheid, mate van vernieuwing, flexibiliteit, efficiëntie en actualiteit<sup>2</sup>. Het is de bedoeling dat een dergelijke reflectie bouwstenen aanreikt voor het programmamanagement om verhoudingen tussen lopende initiatieven en projecten en nieuw uit te zetten werkzaamheden, verder aan te sturen (Jaarplan 1997, p. 14).

### **3.6. Sturing**

In het Beleidskader wordt summier beschreven in hoeverre het programmamanagement een taak heeft bij het aansturen van de integrale programma's. In de praktijk is het programmamanagement betrokken bij alle integrale programma's. Zoals hierboven is aangegeven, stelt de programmamanager in gezamenlijk overleg met het Platform en de Stuurgroep de deelnemerslijst samen. Verder stelt hij een agenda op en zit de vergaderingen voor. Tot zover is de sturing met name faciliterend ingevuld.

De programmamanager heeft daarnaast ook op een meer inhoudelijke wijze sturing gegeven aan het verloop van de integrale programma's. Het gaat hierbij met name om structurering van de discussies.

---

<sup>1</sup>De onderzoekers hebben op dit moment geen zicht in communicatie van individuele deelnemers richting eigen achterban. Deze vraag is niet aan de orde geweest in de telefonische enquête onder leden van integrale programma's. In een eventuele toekomstige enquête zal deze vraag wel worden meegenomen.

<sup>2</sup>Het programmamanagement wil onder meer de evaluatie door Research voor Beleid hiervoor benutten.

Hiervoor zijn door de programmamanager verschillende technieken gebruikt:

- soms zijn specifieke deelnemers gevraagd om notities te schrijven die als input fungeren voor de discussie (onder meer bij het programma natuurbesef);
- soms is aan alle deelnemers gevraagd een lijstje met prioriteiten op te stellen met de bedoeling op basis hiervan een probleemanalyse en vervolgstappen op te stellen (onder meer bij het programma mobiliteit en duurzaamheid);
- soms krijgt een deelnemende organisatie subsidie om het programma nader uit te werken (biodiversiteit<sup>1</sup>)
- soms is door de programmamanager 'op de rem getrapt' waarbij nadrukkelijk is gekozen voor een goede kwaliteit van een programma boven het volgens planning afronden van een programma. Dit is het geval geweest met het programma professionalisering. In een schrijven<sup>2</sup> naar alle deelnemers meldt de programmamanager het volgende:

"Bij de nadere uitwerking van de resultaten van de bespreking ben ik tot de conclusie gekomen dat het onder tijdsdruk voorleggen van een programma-voorstel aan de Stuurgroep, niet zal leiden tot een aanpak die voldoende tegemoet komt aan de inzet van de Extra Impuls. De organisaties zullen naar mijn mening vergaande helderheid moeten geven over doelen, kwaliteitseisen en eisen aan onderlinge samenwerking. Pas als hieraan is tegemoet gekomen, kan een adequaat voorstel aan de Stuurgroep NME worden voorgelegd. Een doorkijk naar een meerjarenperspectief is dan mogelijk.

Vanuit het programmamanagement worden in dit schrijven verder nadere algemene richtlijnen gegeven waaraan een integraal programma zou moeten voldoen. De deelnemers aan het overleg worden uitgenodigd zelf (en niet de programmamanager) aan de hand van deze richtlijnen een goed uitgewerkt programma professionalisering op te stellen. Dit laatste is opgepikt door een drietal deelnemers die vervolgens een programma zoals oorspronkelijk bedoeld in het Beleidskader hebben geschreven.

Opvallend element in al deze methoden is dat de programmamanager weliswaar meer structuur aanbrengt in het verloop van het integraal programma zonder dat hij zich laat verleiden om op de stoel van de deelnemers te gaan zitten.

De laatste methode die hierboven is beschreven, is fundamenteel van aard en is de aanleiding voor een herformulering van het beleid met betrekking tot integrale programma's. Mede als gevolg van de goede resultaten die met het programma professionalisering zijn geboekt, waarbij een aantal deelnemers een voortrekkersrol heeft gespeeld bij de inhoudelijke beleidsvorming, heeft het programmamanagement aan de Stuurgroep voorgesteld om bij ieder integraal programma, in gezamenlijk overleg met Platform en deelnemers aan de programma's, een coördinator aan te wijzen die een voortrekkersrol krijgt toebedeeld.

Om de rollen zuiver te houden, wordt het uitschrijven van tenders een taak voor het programmamanagement. Beoordeling van projectvoorstellen vindt plaats door de Stuurgroep op basis van een advies van het programmamanagement/NCDO. Tevens wordt door de Stuurgroep een budget gereserveerd. Voordat het programma in de Stuurgroep wordt besproken, dient het eerst aan de orde te zijn geweest in het Platform.

---

<sup>1</sup>Het betreffende strategische project is aanbesteed tegelijkertijd met twee meer concrete projecten met betrekking tot biodiversiteit.

<sup>2</sup>24 januari 1997, Notitie van D.J. Joustra over de programma-opbouw 1997-2000 met betrekking tot professionalisering.

Het is de bedoeling dat de coördinatoren van de integrale programma's regelmatig met elkaar in overleg treden om ervaringen uit te wisselen en elkaar op de hoogte houden van de wederzijdse vorderingen.

### **3.7. Effecten**

In deze paragraaf wordt kort stil gestaan bij de effecten van de integrale programma's. Hierbij wordt teruggegrepen op de doelstellingen van de programma's zoals in § 3.2. is aangegeven. Tot slot wordt meer in het algemeen ingegaan op de meningen van de deelnemers over het nut van de programma's.

#### **Doelgerichte innovaties en samenhang**

De mate waarin is voldaan aan doelgerichte innovaties en de samenhang tussen doelen, inhouden etc. is reeds in § 3.5. aan de orde geweest. Kort samengevat komt het erop neer dat er waarschijnlijk wel sprake is van innovaties maar dat deze niet gebaseerd zijn op probleemverkenningen. Als gevolg hiervan is een duidelijke beredeneerde samenhang tussen doelen, inhouden etc. van programma's niet altijd aanwezig.

#### **Zelfsturing**

Uit bovenstaande volgt dat deelnemers en programmamanagement in afgelopen periode hebben gezocht naar een goede balans tussen sturing vanuit het programmamanagement en zelfsturing vanuit het veld. Gehele zelfsturing blijkt in dit stadium nog niet mogelijk. Zelfsturing is met het oog op toekomstige integratie/implementatie van NME in het beleid van organisaties wel wenselijk. Ook bij het programma professionalisering, dat in dit opzicht verreweg koploper is van alle integrale programma's, zien we dat een bepaalde vorm van aansturing door het programmamanagement gewenst is. De vorderingen in dit programma en de procedurele wijzigingen die de Stuurgroep en het programmamanagement voor ogen staan, bieden echter goede hoop dat in het verdere verloop van de integrale programma's de functie van zelfsturing van de integrale programma's (en op termijn het NME-werkveld in zijn geheel) steeds meer tot haar recht zal komen.

#### **Nut van integrale programma's**

Uit de telefonische enquête blijkt dat een zeer ruime meerderheid van de deelnemers de integrale programma's (92%) zinvol vindt. Op de vraag of de deelnemers zelf iets hebben gehad aan de deelname aan de programma's, antwoordt 83% van de respondenten dat het voornaamste voordeel bestaat uit het verkrijgen van nieuwe inzichten met betrekking tot NME en de implementatie in de eigen organisatie. Ook de onderlinge verhoudingen zijn verbeterd: door het uitwisselen van ervaringen en het leggen van nieuwe contacten is het inzicht in de denk- en werkwijze van andere partijen toegenomen.

### **3.8. Beschouwing en aanbevelingen**

#### **Beschouwing**

Er zijn tot op heden zes integrale programma's operationeel. Deze programma's zijn niet alleen heterogeen in de betekenis van samenstelling en omvang, maar ook in de tot nu toe bereikte resultaten. Los van eventuele uitvoeringsproblemen is het uitvoeren van integrale programma's een nuttig instrument gebleken als het gaat om het leggen van contacten en de aanscherping van gedachten over bepaalde onderwerpen.

De functies van integrale programma's zijn echter niet allemaal waargemaakt. Dit blijkt ook uit de mening van de deelnemers over de voortgang en de geboekte resultaten tot nu toe. Een deel van de deelnemers is hierover niet of matig tevreden. In feite lijkt tot nu toe één programma (professionalisering) de beoogde resultaten op te leveren, onder meer

een gedegen probleemverkenning en op basis daarvan doelgerichte innovatie, een samenhangend programma en zelfsturing (een aantal voortrekkers heeft het initiatief genomen een programma uit te werken).

Bij de overige integrale programma's is een dergelijke aanpak in beperkte mate aan de orde, met name is het ontbreken van goede probleemanalyses een probleem.

Een eerste analyse van succes- en faalfactoren levert het volgende beeld. Mogelijke knelpunten zijn:

- grote aantallen deelnemers;
- ambitieus programma;
- onwennigheid bij partijen;
- uitgangssituatie: voor een deel gegeven thema's en niet thema's aangedragen door het veld zoals bijvoorbeeld wel het geval is bij professionalisering.

Mogelijke succesfactoren zijn:

- intensief overleg tussen de deelnemers;
- trekkers (inhoudelijk deskundigen) zijn aangewezen;
- thema's zijn afkomstig uit het veld.

#### Aanbevelingen

- Hoewel de beoogde effecten van de integrale programma's nog niet zijn bereikt, is er met deze aanpak wel een mogelijkheid aanwezig om doelgerichte innovaties tot stand te brengen. De bundeling van inhoudelijke expertise vanuit verschillende organisaties (disciplines) op basis van thema's maken de weg vrij voor succesvolle en effectieve samenwerking en activiteiten. Het is dan ook aan te bevelen in de komende periode extra nadruk te leggen op integrale programma's.
- Bij aanvang van nieuw te starten integrale programma's is het van belang de samenstelling van deelnemers aan het programma ter discussie te stellen. Nu is er in bepaalde gevallen wat ontevredenheid. Met het oog op zelfsturing is een hechte groep van belang.
- Er dient meer aandacht te komen voor probleemanalyses. Dit zal ook positief doorwerken in de doelgerichtheid van discussies en activiteiten. Meer dan tot nu toe het geval is geweest zou gebruik gemaakt moeten worden van expertise bij universiteiten of andere belangrijke actoren uit de taakgebieden. Zo zou ook de "denktankfunctie" van het Platform beter kunnen worden benut.
- Maar niet alleen het ontbreken van probleemanalyses staat de voortgang van de NME Extra impuls in de weg. Ook gaan sommige deelnemers van de integrale programma's vooral reactief te werk. Het oppakken van vernieuwing en het formuleren van concrete vervolgvragen kan als consequentie hebben dat deelnemende organisaties hun eigen beleid ter discussie stellen. In hoeverre organisaties hiertoe bereid zijn, is afhankelijk van de afwegingen die zij maken (wat is het rendement van de inspanningen).
- Er moet rekening worden gehouden met de weerbarstigheid van het ontwikkelen van NME voor het onderwijs en voor buitenschoolse educatie. In het ontwikkelwerk zit noodzakelijkerwijs een aspect van gissen en missen; het is daarom niet erg wanneer een bepaald project niet lukt, mits daarvan wordt geleerd voor volgende ontwikkelprojecten. Gelet op het karakter van het NME-veld en op het feit dat

---

vernieuwing vaak van buitenaf komt, wordt aanbevolen het programma-management bij integrale programma's meer sturend te laten optreden, zowel naar inhoud als naar deelnemers en aanpak.

## 4. LANDELIJKE AANSTURING

In dit hoofdstuk staat de landelijke aansturing van de NME-Extra Impuls centraal. Alle actoren die een rol spelen in de aansturing van de NME-Extra Impuls zijn hiervoor aangewezen in het Beleidskader inclusief hun takenpakket. De volgende actoren worden achtereenvolgens behandeld<sup>1</sup>:

- Programmamanagement;
- Stuurgroep;
- Platform;
- Procesmanagement Onderwijs;
- NCDO (uitvoerende organisatie).

Tot slot wordt ingegaan op landelijke activiteiten met betrekking tot communicatie op landelijk niveau.

### 4.1. Programmamanagement

Het programmamanagement vervult een coördinerende rol met betrekking tot de NME-Extra Impuls. Eén van de belangrijkste taken van het programmamanagement is de voorbereiding van de besluitvorming door de Stuurgroep. Hierbij gaat het zowel om voorbereiding van de besluitvorming op het niveau van de NME-Extra Impuls (het opstellen van beleidsstukken zoals Jaarplannen) in zijn geheel alsook om voorbereiding op projectniveau (adviezen over wel of niet honoreren van projectaanvragen). Verder heeft de programmamanager ingevolge het Beleidskader ook taken op het gebied van monitoring en communicatie. Communicatie-activiteiten komen in § 4.6. aan de orde. In onderstaande tekst wordt gefocust op beleidsvoorbereiding op het niveau van de NME-Extra Impuls in zijn geheel, beleidsvoorbereiding op projectniveau en monitoring.

#### 4.1.1. Voorbereiding besluitvorming op niveau van gehele NME-Extra Impuls

Belangrijke beleidsvoorbereidende documenten met betrekking tot de besluitvorming op macroniveau zijn de Jaarplannen. Hieronder wordt kort op deze Jaarplannen ingegaan. Verder wordt ingegaan op een beleidsnotitie van de hand van de programmamanager over de sturing van de NME-Extra Impuls.

##### Jaarplannen

In het beleidskader is vermeld dat de programmamanager verantwoordelijk is voor het opstellen van concept-jaarplannen. Inmiddels zijn twee Jaarplannen verschenen: één over 1996 en één over 1997. In het Beleidskader is gesteld dat het Jaarplan uit twee delen bestaat: een beleidsmatig deel (deel A) en een operationeel deel (deel B). Het Beleidskader meldt dat in het beleidsmatige deel onder meer zal worden aangegeven waar hiaten liggen

---

<sup>1</sup>In het Beleidskader is nog sprake van de mogelijkheid een 'Commissie van Onafhankelijk niet-ambtelijke deskundigen' ter advisering van de Stuurgroep in te stellen. Uit gesprekken met Stuurgroepleden is gebleken dat een dergelijke mogelijkheid met name in het leven is geroepen om een 'second opinion' te verkrijgen met betrekking tot specialistische projectaanvragen. In de praktijk heeft men het niet nodig gevonden om een dergelijke commissie op te zetten.

en welke onderwerpen nadere uitwerking behoeven. Met betrekking tot de inhoud en functie van deel B meldt het Beleidskader het volgende: "Organisaties kunnen vervolgens voor deel B projectvoorstellen indienen en zo nodig op in deel A gesignaleerde hiaten reageren".

In de praktijk bestaan de Jaarplannen inderdaad uit een beleids- en operationeel deel. Het beleidsmatige deel in het Jaarplan 1996 betreft echter een verantwoording achteraf en niet een overzicht van plannen voor 1996: het Jaarplan 1996 is in november 1996 verschenen en geeft inzicht in de stand van zaken op het moment van één jaar NME-Extra Impuls. De relatief late verschijningsdatum heeft onder meer te maken met het feit dat de programmamanager bij aanvang van zijn taak meteen aan de slag moest met uitvoerende werkzaamheden (adviezen opstellen over projectaanvragen in eerste tranche van 1996).

Het operationele deel in beide Jaarplannen betreft een overzicht van reeds gehonoreerde projecten en niet de mogelijkheden voor organisaties om op in te schrijven (zoals oorspronkelijk de bedoeling was in het Beleidskader).

#### **Sturingsnotitie "Programma's: sturing in perspectief"**

De programmamanager heeft de sturingsnotitie "Programma's: sturing in perspectief" geschreven. Na ruim een jaar NME-Extra Impuls is op initiatief van de Stuurgroep en in samenspraak met de programmamanager een aantal nieuwe beleidslijnen uitgezet. De inhoud van deze beleidslijnen komt in § 4.2. aan de orde. Zowel Platform als Stuurgroep zijn in grote lijnen akkoord gegaan met de analyse en concrete sturingswijzigingen zoals die in de sturingsnotitie door de programmamanager worden gepresenteerd.

#### **4.1.2. Voorbereiding besluitvorming op projectniveau**

In deze paragraaf komen de volgende aspecten aan bod:

- procedure;
- gehanteerde subsidiecriteria.

##### **Procedure**

Op projectniveau heeft de programmamanager te maken met de beoordeling van projectaanvragen en bezwaarschriften<sup>1</sup>. De procedure hierbij is als volgt: als het gaat om buitenschoolse projecten, dan wordt een pre-advies uitgebracht door de NCDO. Het Procesmanagement PO en VO dragen zorg voor de pre-advisering van binnenschoolse NME-aanvragen. De pre-adviezen worden vervolgens beoordeeld door de programmamanager die deze met eventuele aanpassingen, in de vorm van adviezen, voorlegt aan de Stuurgroep.

In de praktijk is bovenbeschreven procedure gevolgd, met uitzondering van de eerste tranche van projectaanvragen. Alle projectaanvragen zijn destijds door de programmamanager zelf beoordeeld. Dit had te maken met het feit dat het contract met de NCDO nog niet rond was.

---

<sup>1</sup>In totaal zijn 29 bezwaarschriften ingediend, 12 over 1996 en 17 over 1997.

De onderzoekers constateren een wijziging in de mate waarin de adviezen richting Stuurgroep worden gemotiveerd: de motivering van adviezen krijgt steeds meer aandacht. Zo wordt bijvoorbeeld vanaf 1997 expliciet gemeld als er sprake is van een meningsverschil tussen enerzijds Procesmanagement Onderwijs en NCDO en anderzijds het programmamanagement.

Uit de telefonische enquête onder Stuurgroepleden blijkt dat de Stuurgroepleden op dit moment over het algemeen tevreden zijn over de mate waarin ze worden geadviseerd door het programmamanagement ten behoeve van de besluitvorming over honorering van subsidie-aanvragen.

### **Subsidiecriteria**

In het Beleidskader is reeds een aantal subsidiecriteria geformuleerd. Het betreft zowel inhoudelijke als financiële criteria. De inhoudelijke criteria zijn zeer algemeen van aard (bijvoorbeeld projectvoorstellen dienen bij te dragen aan inhoudelijke vernieuwing). De financiële criteria zijn daarentegen veel specifiek. Zo wordt bijvoorbeeld gesteld dat als richtlijn geldt dat het om een minimumbudget per project van f 150.000,- gaat<sup>1</sup> (waarbij de Stuurgroep in bijzondere gevallen kan beslissen om hiervan af te wijken). Verder is gesteld dat organisaties die projectvoorstellen indienen, 10% van de begroting van een projectvoorstel zelf moeten financieren. Ook hierbij geldt dat de Stuurgroep in bijzondere gevallen hiervan kan afwijken.

Bovenstaande subsidiecriteria zijn in samenwerking met de NCDO neergelegd in een afzonderlijke brochure: "Handleiding voor subsidie-aanvragen met betrekking tot het Kaderplan Natuur- en Milieu-educatie, de Extra Impuls". Verder is in deze brochure gemeld dat prioriteit wordt gegeven aan:

- de thema's zoals geformuleerd in het Beleidskader;
- projecten die een brede toepassing en verspreiding als doel hebben;
- vorm geven aan samenwerking tussen bijvoorbeeld in netwerken opererende scholen en NME-organisaties.

Tot slot is een aantal richtlijnen gegeven voor de opbouw van projectaanvragen.

Uit gesprekken met de programmamanager blijkt dat de geformuleerde subsidiecriteria min of meer zijn toegepast bij de beoordeling van projectaanvragen, met uitzondering van de richtlijn met betrekking tot een minimumbudget (zie ook § 2.2.1. waarin een overzicht is gegeven van de uitgekeerde subsidiebedragen tot nu toe). Met name projectaanvragen met betrekking tot buitenschoolse NME komen vaak in aanmerking voor bedragen lager dan f 150.000,-.

---

<sup>1</sup>Deze eis is ingegeven vanuit de wens van de Stuurgroep dat projecten substantieel moeten zijn.

#### 4.1.3. Monitoring

Ten aanzien van monitoring onderscheiden de onderzoekers twee elementen: het volgen van lopende projecten en het verzamelen en gebruik van managementinformatie (kwantitatieve kengetallen met betrekking tot het verloop van de NME-Extra Impuls).

Beide aspecten zijn in de afgelopen periode niet helemaal uit de verf gekomen. Contacten tussen programmamanager en lopende projecten zijn sporadisch. Uit gesprekken met de programmamanager blijkt dat dit deels een weloverwogen keuze is geweest: men ging er vanuit dat het veld voldoende in staat was om de projecten geheel zelfstandig uit te voeren. Dit blijkt in de praktijk echter niet altijd het geval. Uit het nadere onderzoek onder projecten blijkt dat bepaalde onderdelen van projectvoering niet altijd goed uit de verf komen (bijvoorbeeld evaluaties, zie § 2.4.1). Verder is gebleken dat sommige projecten behoefte hebben aan een 'sparringpartner' met wie ze af en toe inhoudelijk van gedachten kunnen wisselen. Bij één project heeft de programmamanager echter een grote bemoeienis: het betreft Act 2. De programmamanager maakt hierbij deel uit van de stuurgroep die aan het project verbonden is. De sterke betrokkenheid van de programmamanager bij dit project is tot stand gekomen op verzoek van de Stuurgroep de projectorganisatie (SME-Milieu-adviseurs) en heeft onder meer te maken met de moeizame start van dit project<sup>1</sup>.

Het verzamelen en sturen op managementinformatie is tot zover weinig aan de orde geweest. Zoals beschreven wordt in § 4.5. was het informatiesysteem van de NCDO ook niet ingericht op het frequent opleveren van actuele managementinformatie. Vanuit het programmamanagement is hier echter ook geen actie op ondernomen. De onderzoekers constateren dat dit onder meer te maken heeft met de tijdsdruk. Verder vermoeden de onderzoekers dat de programmamanager veeleer affiniteit heeft met het sturen op basis van "Fingerspitzengefühl" dan op cijfers.

Hierbij dient opgemerkt te worden dat de programmamanager een goede kennis van het veld heeft en ook continu open staat voor signalen vanuit het werkveld. De gehanteerde werkwijze hoeft dus geen invloed te hebben op de uiteindelijke resultaten.

#### 4.1.4. Beschouwing en aanbevelingen

##### Beschouwing

De programmamanager is in de praktijk meer dan alleen coördinator van de NME-Extra Impuls. Hij heeft een stimulerende rol in het geheel ('aanjager'), ligt goed bij het veld, en durft ervoor uit te komen als bepaalde zaken niet geheel naar wens verlopen (bijvoorbeeld in het geval van de integrale programma's).

Naast een coördinerende rol heeft de programmamanager ook een belangrijke taak in de voorbereiding van de besluitvorming door de Stuurgroep alsmede een taak op het gebied van monitoring.

De beleidsvoorbereiding op zowel projectniveau als het niveau van de NME-Extra Impuls in zijn geheel wordt door de Stuurgroepleden gewaardeerd.

---

<sup>1</sup>Overigens heeft de programmamanager zich inmiddels teruggetrokken uit de stuurgroep van Act II. De Extra Impuls is inmiddels van belang afgenomen voor Act 2: andere financiering gaat waarschijnlijk plaats vinden.

Op het gebied van monitoring constateren de onderzoekers echter mogelijkheden voor verbetering. Dit betreft met name monitoring ten aanzien van de Extra Impuls in zijn geheel: op dit moment baseert de programmamanager zijn beleidsadviezen richting stuurgroep met name op eigen waarnemingen en reacties uit het veld en weinig op kwantitatieve managementinformatie. Wat betreft de monitoring van afzonderlijke projecten is er, op enkele uitzonderingen na, een beperkt contact tussen programmamanager en projectorganisatie na honorering van de projecten.

#### **Aanbevelingen**

- De programmamanager zou zijn beleidsadviezen richting Stuurgroep meer kunnen ondersteunen met kwantitatieve managementinformatie. Hierdoor krijgt de inhoud van de beleidsadviezen meer fundament.
- In samenwerking met de NCDO zou gezien moeten worden in hoeverre er financiële ruimte is om meer contacten te onderhouden met projectorganisaties van gehonoreerde projecten gedurende het verloop van de projecten. Met name het opzetten van evaluaties verdient hierbij aandacht.

### **4.2. Stuurgroep**

In deze paragraaf staat de Stuurgroep centraal. Achtereenvolgens worden de samenstelling en de taakuitoefening door de Stuurgroep besproken. Vervolgens wordt ingegaan op enkele effecten. De analyse is gebaseerd op bestudering van het Beleidskader, resultaten van de telefonische enquête onder Stuurgroepleden en een interview met het programmamanagement.

#### **4.2.1. Samenstelling**

De Stuurgroep kent conform het Beleidskader een interdepartementale samenstelling; de volgende ministeries zijn in de Stuurgroep vertegenwoordigd: LNV, OCenW, OS, VROM, VenW en VWS. Verder is er een vertegenwoordiger van de VNG en van IPO.<sup>1</sup> Het ministerie van EZ dat nog wel bij de totstandkoming van het Kaderplan was betrokken, is niet in de Stuurgroep vertegenwoordigd. De voorzitter en secretaris van de Stuurgroep zijn afkomstig van het ministerie van LNV.

#### **4.2.2. Taakuitoefening**

Eén van de belangrijkste taken van de Stuurgroep is het besturen van de uitvoering van het Kaderplan. In het Beleidskader is een aantal taken geformuleerd die de Stuurgroep in ieder geval moet uitoefenen. Het betreft onder meer:

- het vaststellen van meerjarenfinanciering;
- het jaarlijks vaststellen van een jaarplan.

---

<sup>1</sup>Opmerkelijk is de afwezigheid van het IPO bij vergaderingen van de Stuurgroep in de eerste 1 ½ jaar van de NME Extra Impuls. Dit gezien de nadrukkelijke wens van het IPO op deelname.

Hieronder wordt de invulling van bovengenoemde taken beschreven onder het kopje 'sturing'. Verder wordt hierbij ook aandacht besteed aan de besluitvorming van de Stuurgroep met betrekking tot afzonderlijke projectaanvragen. Tot slot wordt aandacht besteed aan het niveau van de discussies in de Stuurgroep en effecten van deelname aan de Stuurgroep voor de afzonderlijke ministeries en Stuurgroepleden.

### Sturing

De onderzoekers hanteren wat betreft de sturende taak van de Stuurgroep een onderscheid tussen twee niveaus:

- het niveau van de NME-Extra Impuls in zijn geheel;
- het niveau van de afzonderlijke projecten.

#### *Sturing op het niveau van de NME-Extra Impuls*

Op diverse wijzen geeft de Stuurgroep sturing aan het verloop van de NME-Extra Impuls. Eén van de wijzen waarop dit gebeurt is het maken van een meerjarenplan voor de verdeling van het totale budget van de NME-Extra Impuls (f 34,5 miljoen). Dit plan is gemaakt bij aanvang van de NME-Extra Impuls en ziet er als volgt uit.

**Overzicht 8** Meerjarenoverzicht reservering van budgetten binnen NME-Extra Impuls

|                         | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | totaal |
|-------------------------|------|------|------|------|--------|
| PO                      | 0,6  | 0,45 | 0,3  | 0,15 | 1,2    |
| VO                      | 2,8  | 2,0  | 1,3  | 0,65 | 7,05   |
| BVE                     | 0,7  | 0,55 | 0,4  | 0,2  | 1,85   |
| Open Programmering      | 6,75 | 3,9  | 3,75 | 3,4  | 17,8   |
| Uitvoerende organisatie | 0,6  | 0,4  | 0,4  | 0,3  | 2,9    |
| Evaluatie               | 0,2  | 0,15 | 0,15 | 0,3  |        |
| Communicatie            | 0,1  | 0,1  | 0,1  | 0,1  |        |
| Programmamanagement     | 0,25 | 0,25 | 0,2  | 0,2  | 0,9    |
| Integrale Programma's   | 0,3  | 0,9  | 0,9  | 0,7  | 2,8    |
| Extra Impuls            | 12,3 | 8,7  | 7,5  | 6    | 34,5   |

De mate van sturing met betrekking tot de onderwijsprojecten is groter dan buitenschoolse projecten. In de eerste plaats blijkt uit de tabel dat de onderwijsbudgetten reeds vooraf zijn verdeeld naar onderwijssector. Dit is niet het geval bij de niet-onderwijsgelden. Verder wordt in de onderwijssector gewerkt met onderwijsprogramma's: samenhangende programma's met inhoudelijke speerpunten op grond waarvan organisaties gericht worden benaderd ter uitvoering van bepaalde projecten (zie § 4.4.1). Bij de niet-onderwijsprojecten is dit slechts gedeeltelijk het geval.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Overigens kunnen projecten die in de open programmering vallen wel uitgevoerd worden door onderwijsorganisaties of gericht zijn op deelnemers aan het onderwijs.

Binnen deze sector wordt een duale aanpak gehanteerd:

- open programmering  
door de Stuurgroep worden geen nadere richtlijnen geformuleerd; projecten kunnen project-aanvragen indienen die passen binnen doelstellingen en beleidsaccenten van het Beleidskader.
- integrale programmering  
samenhangend programma dat thematisch is afgebakend. Organisaties kunnen projectaanvragen doen binnen de randvoorwaarden van het integrale programma.

De budgetten voor integrale programmering zijn lager dan die voor de open programmering.

De mate van sturing voor de NME-onderwijsprojecten is gedurende het verloop van de NME-Extra Impuls dezelfde gebleven. Ten aanzien van de niet-onderwijs projecten zien we voorjaar 1997 een beleidswijziging. De Stuurgroep heeft op voorstel van het programmamanagement voor een grotere mate van sturing gekozen binnen het buitenschoolse NME-deel van de NME-Extra Impuls<sup>1</sup>. Argumenten die hiervoor worden genoemd zijn:

- tot zover richt een relatief groot deel van de vernieuwing zich op een relatief klein deel van het veld;
- het zelfsturend vermogen van het veld dient versterkt te worden.

In de eerste plaats zal het accent meer komen te liggen op integrale programmering, ten koste van de open programmering. Meer concreet is voor 1997 een extra bedrag van f 0,7 miljoen gereserveerd voor uitwerking van de integrale programma's kwaliteitszorg en professionalisering en de thematische aandachtsgebieden beleidsimpulsen NME, lange termijnbeelden en economische dragers. Het bedrag is in mindering gebracht op de open programmering. Dit beleid (meer nadruk op integrale programmering en minder nadruk op open programmering) zal ook in de resterende jaren van de NME-Extra Impuls worden gevolgd.

In de tweede plaats zal de sturing binnen de integrale programmering toenemen. De aanbesteding van projecten binnen de integrale programmering zal voortaan (onder meer) plaats vinden aan de hand van tenders waarin de Stuurgroep gewenste projecten zowel inhoudelijk als financieel (maximumbedrag) afbakent. Op verzoek van de programmamanager heeft de NCDO haar ervaringen met het organiseren van tenders buiten het kader van de NME-Extra Impuls in een notitie voor de Stuurgroep beschreven<sup>2</sup>. De NCDO constateert de volgende voordelen van een dergelijke systeem:

- het hele 'circuit' van het indienen van projectvoorstellen die niet (volledig) gehonoreerd kunnen worden, kan achterwege blijven;
- het aantal bezwaarschriften wordt minder. De NCDO heeft de indruk dat dit komt omdat men vooraf weet dat slechts een enkeling een honorering kan verwachten: "Dit is een andere positie dan dat men een project indient in de open programmering, op basis van een ruim beleidskader en dat men al gauw van mening is dat het eigen project daar nauw bij aansluit".

---

<sup>1</sup>Zie Sturingsnotitie van de hand van de programmamanager, d.d. 15 april 1997 (ten behoeve van Stuurgroepvergadering van 24 april 1997).

<sup>2</sup>Schaafsma, M. Notitie *Sturingsmethodiek: tender*, 10 april 1997.

De NCDO constateert overigens ook een nadelig effect van de tenderprocedure. Gebleken is dat de kwaliteit van de projectvoorstellen tegenviel. De NCDO brengt in dit verband onder meer de verklaring naar voren dat een periode van zes weken kort is om een projectvoorstel uit de werken. De onderzoekers kunnen zich niet in deze verklaring vinden: zij zijn van mening dat een tijdsbestek van zes weken ruim voldoende is om een globale projectomschrijving uit te werken in een concreet projectvoorstel. Een andere verklaring die door de NCDO naar voren wordt gebracht is dat de vraagstelling van de gewenste projecten niet altijd even duidelijk was geformuleerd hetgeen doorwerkte in de projectvoorstellen. De onderzoekers scharen zich achter de aanbeveling van de NCDO dat een goede en heldere vraagstelling van de gewenste projecten van cruciaal belang is.

#### *Sturing op het niveau van de afzonderlijke projecten*

Besluitvorming over projectvoorstellen is in handen van de Stuurgroep. De Stuurgroep wordt hierin geadviseerd door het programmamanagement en het Procesmanagement onderwijs. In grote lijnen worden de adviezen door de Stuurgroep opgevolgd. In een enkel geval wordt er vanaf geweken. Dit was bijvoorbeeld aan de orde met Act 2, een project van SME-Milieu-adviseurs. Procesmanagement Onderwijs en programmamanager brachten een negatief advies uit. Hoewel de Stuurgroep zich kon vinden in het oordeel van PMVO/programmamanager dat het voorstel niet geheel duidelijk was, werd SME-Milieu-adviseurs de gelegenheid geboden het voorstel aan te passen.

Sturing van lopende projecten is niet aan de orde. Dit is in principe ook geen taak van de Stuurgroep. In het Beleidskader is echter wel gesteld dat de Stuurgroep aan de hand van projectevaluaties het beleid bijstelt. Deze projectevaluaties zijn in het najaar 1997 beschikbaar. Uit de enquête onder Stuurgroepleden blijkt dat slechts een minderheid van de Stuurgroepleden van mening is dat ze voldoende op de hoogte worden gebracht van het verloop van projecten. Gepleit wordt voor het verstrekken van korte en hanteerbare voortgangsverslagen.

#### **4.2.3. Effecten**

Uit de telefonische enquête onder Stuurgroepleden blijkt dat de meeste Stuurgroepleden van mening zijn dat ze iets hebben gehad aan deelname aan de Stuurgroep. Het gaat onder meer om het uitwisselen van ervaringen, het leggen van nieuwe contacten en het verkrijgen van nieuwe inzichten.

Verder worden ook in bredere zin effecten geconstateerd: de meeste leden van de Stuurgroep zijn van mening dat de NME-Extra Impuls invloed heeft op het reguliere beleid van de betreffende instellingen.

#### 4.2.4. Beschouwing en aanbevelingen

##### Beschouwing

De Stuurgroep heeft een belangrijke taak op het gebied van sturing van de NME-Extra Impuls. Dit betreft zowel besluitvorming op het niveau van de gehele NME-Extra Impuls alsook besluitvorming op het gebied van afzonderlijke projecten.

Bij aanvang van de NME-Extra Impuls is gekozen voor een sterke vorm van sturing ten aanzien van binnenschoolse NME-projecten (door middel van onderwijsprogrammering per sector) en een beperkte vorm van sturing ten aanzien van buitenschoolse NME-projecten (met name open programmering en een beperkte vorm van integrale programmering).

In het voorjaar van 1997 is hierin een belangrijke koerswijziging aangebracht. Besloten is om ook ten aanzien van buitenschoolse NME-projecten voor een grotere mate sturing te kiezen. Argumenten die aan deze koerswijziging ten grondslag liggen zijn: tegenvallende resultaten (beperkte mate van vernieuwing) en alvast inspelen op gewenste zelfsturing van het veld na 2000.

In de praktijk wordt de grotere mate van sturing vorm gegeven door meer nadruk te leggen op integrale programmering ten koste van de open programmering. Verder wordt voortaan gewerkt aan de hand van een tenderprocedure waarbij de globale opzet van gewenste projecten globaal wordt geschetst alvorens tot uitschrijving wordt overgegaan. Eén en ander heeft tot gevolg dat de procedures met betrekking tot binnenschoolse en buitenschoolse NME-projecten meer met elkaar in lijn komen.

Van begin af aan heeft de Stuurgroep ook sturing gegeven aan afzonderlijke projecten. Over het algemeen zijn de adviezen van het programmamanagement hierbij richtinggevend. Er is wel sprake van aanpassing op onderdelen. In het geval van Act 2 zijn de adviezen van het programmamanagement en de pre-adviezen van PMVO en NCDO niet opgevolgd. De onderzoekers hebben de indruk dat het hier gaat om een project dat sterk gelieerd is aan een bepaald ministerie. De onderzoekers betwijfelen in hoeverre in dit geval in werkelijkheid sprake is van besluitvorming op brede interdepartementale basis. De onderzoekers verwachten overigens dat het nieuwesturingsmodel waartoe de Stuurgroep onlangs heeft besloten een positief effect zal hebben op de interdepartementale samenwerking binnen de Stuurgroep: de ratio van op te starten projecten ligt immers in brede inhoudelijke probleemanalyses zonder dat daarbij reeds specifieke instellingen in beeld zijn.

Uit de telefonische enquête is gebleken dat Stuurgroepleden van mening zijn dat ze voldoende geïnformeerd zijn bij de besluitvorming over het wel of niet honoreren van projecten. Dit ligt anders ten aanzien van de informatievoorziening over het verloop van de projecten: twee Stuurgroepleden willen graag in de vorm van korte hanteerbare overzichten inzicht in de tussenstand van projecten.

##### Aanbevelingen

- Het valt te overwegen om de Stuurgroepleden meer inzicht te geven in het verloop van de gehonoreerde projecten. Aangezien de honorering van projecten in de toekomst meer op thematische wijze gaat plaats vinden, zou ook inzicht in de tussenstand aan de hand van thema's plaats kunnen vinden. De Stuurgroep zou bijvoorbeeld de toekomstige coördinatoren van de integrale programma's en de procesmanagers onderwijs op gezette tijden kunnen uitnodigen om inzicht in de stand van zaken te geven.

- Het is aan te bevelen om een poging te doen het ministerie van EZ nauwer bij de NME-Extra Impuls te betrekken, zeker nu de Stuurgroep 'economische dragers' als één van de thema's voor de komende tijd heeft vastgesteld.

#### **4.3. Platform**

In deze paragraaf staat het Platform centraal. Achtereenvolgens worden de samenstelling en de taakuitoefening door het Platform besproken. De analyse is gebaseerd op bestudering van het Beleidskader, resultaten van de telefonische enquête onder Platformleden en een interview met het programmamanagement.

##### **4.3.1. Samenstelling**

In het Beleidskader is vrij uitvoerig beschreven welke organisaties in het Platform vertegenwoordigd zouden moeten zijn:

- maatschappelijke organisaties (maximaal 7);
- het IPO (maximaal 2);
- de VNG waaronder een vertegenwoordiger van het NME-overleg van de grote steden;
- de Unie van Waterschappen;
- departementale vertegenwoordigers.

De laatsten hebben bij belangrijke zaken (zoals het opstellen van adviezen voor de Stuurgroep) met name een toehoordersrol.

Bij de concrete invulling van de samenstelling van het Platform is gevolg gegeven aan de richtlijnen zoals geformuleerd in het Beleidskader. In totaal bestaat het Platform uit 21 leden. Bij de concrete invulling van de Platformdeelnemers is onder meer rekening gehouden met de thema's zoals in het Beleidskader geformuleerd. Zo neemt bijvoorbeeld Veilig Verkeer Nederland deel aan het Platform vanwege het thema mobiliteit en het IVN vanwege het thema natuurbesef. De Stuurgroepleden vormen de departementale vertegenwoordiging.

De secretaris van de NME-Extra Impuls, die zowel aan de Stuurgroep als het Platform deelneemt, is verantwoordelijk voor de informatie-uitwisseling tussen beide actoren. Hoewel in het Beleidskader is aangegeven dat het Platform een voorzitter uit eigen kring kiest, hebben de leden van het Platform er de voorkeur aangegeven een 'extern' voorzitter aan te wijzen. De voorzitter van het Platform is een vertegenwoordiger van het ministerie van LNV. De voorzitter van het Platform is niet vertegenwoordigd in de Stuurgroep.

Uit de telefonische enquête onder Platformleden blijkt dat een meerderheid tevreden is over de samenstelling van het Platform.

#### 4.2.4. Beschouwing en aanbevelingen

##### Beschouwing

De Stuurgroep heeft een belangrijke taak op het gebied van sturing van de NME-Extra Impuls. Dit betreft zowel besluitvorming op het niveau van de gehele NME-Extra Impuls alsook besluitvorming op het gebied van afzonderlijke projecten.

Bij aanvang van de NME-Extra Impuls is gekozen voor een sterke vorm van sturing ten aanzien van binnenschoolse NME-projecten (door middel van onderwijsprogrammering per sector) en een beperkte vorm van sturing ten aanzien van buitenschoolse NME-projecten (met name open programmering en een beperkte vorm van integrale programmering).

In het voorjaar van 1997 is hierin een belangrijke koerswijziging aangebracht. Besloten is om ook ten aanzien van buitenschoolse NME-projecten voor een grotere mate sturing te kiezen. Argumenten die aan deze koerswijziging ten grondslag liggen zijn: tegenvallende resultaten (beperkte mate van vernieuwing) en alvast inspelen op gewenste zelfsturing van het veld na 2000.

In de praktijk wordt de grotere mate van sturing vorm gegeven door meer nadruk te leggen op integrale programmering ten koste van de open programmering. Verder wordt voortaan gewerkt aan de hand van een tenderprocedure waarbij de globale opzet van gewenste projecten globaal wordt geschetst alvorens tot uitschrijving wordt overgegaan. Eén en ander heeft tot gevolg dat de procedures met betrekking tot binnenschoolse en buitenschoolse NME-projecten meer met elkaar in lijn komen.

Van begin af aan heeft de Stuurgroep ook sturing gegeven aan afzonderlijke projecten. Over het algemeen zijn de adviezen van het programmamanagement hierbij richtinggevend. Er is wel sprake van aanpassing op onderdelen. In het geval van Act 2 zijn de adviezen van het programmamanagement en de pre-adviezen van PMVO en NCDO niet opgevolgd. De onderzoekers hebben de indruk dat het hier gaat om een project dat sterk gelieerd is aan een bepaald ministerie. De onderzoekers betwijfelen in hoeverre in dit geval in werkelijkheid sprake is van besluitvorming op brede interdepartementale basis. De onderzoekers verwachten overigens dat het nieuwesturingsmodel waartoe de Stuurgroep onlangs heeft besloten een positief effect zal hebben op de interdepartementale samenwerking binnen de Stuurgroep: de ratio van op te starten projecten ligt immers in brede inhoudelijke probleemanalyses zonder dat daarbij reeds specifieke instellingen in beeld zijn.

Uit de telefonische enquête is gebleken dat Stuurgroepleden van mening zijn dat ze voldoende geïnformeerd zijn bij de besluitvorming over het wel of niet honoreren van projecten. Dit ligt anders ten aanzien van de informatievoorziening over het verloop van de projecten: twee Stuurgroepleden willen graag in de vorm van korte hanteerbare overzichten inzicht in de tussenstand van projecten.

##### Aanbevelingen

- Het valt te overwegen om de Stuurgroepleden meer inzicht te geven in het verloop van de gehonoreerde projecten. Aangezien de honorering van projecten in de toekomst meer op thematische wijze gaat plaats vinden, zou ook inzicht in de tussenstand aan de hand van thema's plaats kunnen vinden. De Stuurgroep zou bijvoorbeeld de toekomstige coördinatoren van de integrale programma's en de procesmanagers onderwijs op gezette tijden kunnen uitnodigen om inzicht in de stand van zaken te geven.

#### 4.3.2. Taakuitoefening

Ingevolge het Beleidskader vervult het Platform een belangrijke rol in de NME-Extra Impuls. In het Beleidskader wordt het Platform zelfs als één van de twee centrale elementen van de NME-Extra Impuls genoemd:

"De Extra Impuls ten behoeve van natuur- en milieu-educatie krijgt op twee manieren vorm:

- "door de inzet van de Extra Impulsgelden 1996-2000 via een vierjarige stimuleringsregeling, en
- door instelling van een Platform voor overleg en afstemming".

Ingevolge het Beleidskader heeft het Platform de volgende taken:

- uitbrengen van adviezen aan de Stuurgroep, over het jaarplan (niet over afzonderlijke projectvoorstellen) en eventuele overige adviesvragen van de Stuurgroep NME;
- het laten ontstaan van een koppeling tussen de inspanningen die voortvloeien uit de Extra Impuls en reguliere inspanningen met betrekking tot NME;
- stimulering van de structurele inbedding van NME in het onderwijs, in vervolg op het Onderwijsplan NME 1991 - 1995;
- bevorderen van de communicatie tussen actoren in het NME-veld (particulier initiatief, overheden en instellingen);
- informatie en ideeën leveren ten behoeve van de vorming en vulling van integrale programma's in het kader van de Extra Impuls.

Hieronder wordt gezien in hoeverre bovenstaande taken door het Platform zijn vervuld. Tot slot wordt meer in het algemeen ingegaan op het niveau van de discussies in het Platform.

##### **Advisering**

De belangrijkste functie van het Platform is de adviesfunctie richting Stuurgroep. Deze functie is in beperkte mate vervuld: belangrijke beleidsstukken zoals de Jaarplannen 1996 en 1997 zijn vóór de besluitvorming in de Stuurgroep niet in het Platform besproken. Bij de totstandkoming van het Jaarplan 1997 is overigens op onderdelen wel rekening gehouden met de visie van het Platform. Het Jaarplan als zodanig is echter niet ter discussie gesteld in het Platform, althans niet voordat de Stuurgroep een besluit hierover had genomen. Volgens de programmamanager heeft dit onder meer te maken met de korte voorbereidingstijd voor het opstellen van dergelijke stukken in combinatie met het vergaderschema van Platform en Stuurgroep.

Bij de behandeling van een ander belangrijk beleidsstuk (te weten de Sturingsnotitie "Programma's: sturing in perspectief") is overigens wel de juiste procedure gevolgd. De notitie is eerst in grote lijnen afgekaart in de Stuurgroep, vervolgens ingebracht in het Platform en pas daarna ter besluitvorming voorgelegd aan de Stuurgroep.

##### **Koppeling tussen inspanningen uit de NME-Extra Impuls en reguliere inspanningen met betrekking tot NME**

Uit de telefonische enquête onder Platformleden blijkt dat het Platform de taak van het waarborgen van een koppeling tussen inspanningen uit de NME-Extra Impuls en reguliere inspanningen met betrekking tot NME als een zinvolle taak voor het Platform beschouwt.

De meningen over de mate waarin het Platform deze taak heeft vervuld, zijn echter verdeeld: de helft is van mening dat dit wel gebeurt en de andere helft vindt dat dit niet altijd het geval is.

Mede op basis van gesprekken met het programmamanagement kan worden geconcludeerd dat deze taak van het Platform in ieder geval geen expliciet aandachtspunt is geweest. Het is meer zo dat Platformleden bij de deelname aan discussies vanuit hun eigen referentiekader spreken.

#### **Stimulering van structurele inbedding van NME in het onderwijs**

De Platformleden zijn het oneens met elkaar over de vraag of stimulering van structurele inbedding van NME in het onderwijs een taak voor het Platform zou moeten zijn: uit de telefonische enquête blijkt dat de helft van mening is dat het geen taak zou moeten zijn voor het Platform. Op de vraag of het Platform in de praktijk een rol op dit gebied heeft gespeeld, antwoordt een derde dat dit niet het geval is.

#### **Bevorderen van de communicatie tussen actoren in het NME-veld**

Een minderheid van de Platformleden is van mening dat het Platform in de afgelopen periode een rol heeft gespeeld bij de bevordering van de communicatie tussen actoren in het NME-veld.

#### **Bijdrage aan integrale programma's**

Uit de telefonische enquête blijkt dat een meerderheid van de Platformleden van mening is dat het Platform voldoende heeft bijgedragen aan de integrale programma's. De onderzoekers merken hierbij op dat een groot deel van de Platformleden ook vertegenwoordigd is in één of meer van de integrale programma's.

De bijdrage van het Platform aan de integrale programma's omvat diverse aspecten:

- aandragen van namen van mogelijke deelnemers aan de integrale programma's;
- inhoudelijke input ten behoeve van de programma's duurzaamheid en natuurbesef. Beide thema's zijn in het Platform aan de orde geweest;
- aandragen van nieuwe thema's (beleidsimpulsen NME, economische dragers en lange termijnbeelden van NME). Hiertoe is door de leden van het Platform een aparte werkgroep opgericht.<sup>1</sup>

Gezien de voorgenomen plannen om per integraal programma een coördinator te benoemen en hierbij in eerste instantie nadrukkelijk het Platform te betrekken, zal de rol van het Platform bij integrale programma's belangrijker worden.

#### **Discussie in het Platform**

Tijdens de telefonische enquête is aan de leden van het Platform de vraag voorgelegd in hoeverre zij de discussies in het Platform interessant vinden. Uit de enquête blijkt dat men de discussies over het algemeen wel interessant vindt maar dat deze te weinig doelgericht zijn en te weinig diepgang hebben.

---

<sup>1</sup> Het thema 'beleidsimpulsen NME' is aangedragen door en in uitvoering bij het Platform. Het thema betreft de wijze waarop 'dragere van beleid' (gemeenten, provincies en departementen) kunnen samenwerken. Het initiatief voor 'economische dragers' is genomen vanuit het programmamanagement op basis van signalen uit het Platform en het MKB. Het Platform en de Stuurgroep NME zelf, hebben een belangrijke rol gespeeld bij het centraal stellen van het thema 'lange termijnbeelden NME'. Een verkenning vanuit het IKC gericht op dit thema, heeft het belang ervan bevestigd.

### 4.3.3. Beschouwing en aanbevelingen

#### Beschouwing

Aanvankelijk is het Platform in het Beleidskader een belangrijke functie toegedicht. Dit is tot op heden niet geheel uit de verf gekomen. De taken zoals geformuleerd in het Beleidskader zijn slechts in beperkte mate vervuld. Een goede inbreng van het Platform is gerealiseerd in de integrale programma's. De belangrijkste functie, het geven van advies bij het op te stellen Jaarplan, is echter niet goed tot z'n recht gekomen. Dit is problematisch omdat daarmee het Platform niet geheel als serieuze actor wordt behandeld. Het is dan ook niet ondenkbaar dat de betrokkenheid bij en het vergaderbezoek terugnemen als er geen verandering in deze situatie komt.

De oorzaak van bovengeschetst probleem is met name een planningsprobleem en niet als zodanig aan het Platform toe te rekenen: het passeren van het Platform is te verklaren vanuit het feit dat onder hoge tijdsdruk stukken tot stand moesten komen, waardoor niet meer mogelijk was de stukken in het Platform aan de orde te stellen. Overigens is bij de bespreking van het meest recente beleidsdocument (Sturingsnotitie) wel de juiste procedure toegepast: het Platform heeft haar reactie op het stuk kunnen geven voordat dat in de Stuurgroep hierover een besluit werd genomen.

De overige taken van het Platform (anders dan advisering en input leveren voor de integrale programma's) zijn in de afgelopen periode niet expliciet als aandachtspunt aan orde geweest.

#### Aanbevelingen

- Er dient een duidelijkere invulling gegeven te worden aan de adviestaak van het Platform. De volgende maatregelen zouden hieraan een bijdrage kunnen leveren:
  - aanpassen van de planning opdat het praktisch mogelijk is om het Platform advies te laten geven en deze te laten verwerken (vergelijk behandeling sturingsnotitie).
  - het is aan te raden de voorzitter van het Platform tevens Stuurgroeplid te maken. Deze voorzitter kan dan voor het Platform een duidelijk aanspreekpunt zijn.
- Er moet een fundamentele discussie over taken van het Platform worden gevoerd, waarbij alle taken zoals geformuleerd in het Beleidskader expliciet aan de orde moeten komen en waarbij stelling genomen moet worden over de taakinvulling in de resterende Extra Impulsperiode.

### 4.4. Procesmanagement Onderwijs

In deze paragraaf staat het Procesmanagement Onderwijs centraal. Hierbij wordt een onderverdeling gemaakt tussen enerzijds het PO en VO en anderzijds het BVE.

#### 4.4.1. Procesmanagement Onderwijs PO en VO

Het Procesmanagement Onderwijs PO en VO heeft onder meer de volgende taken:

- pre-advisering met betrekking tot onderwijsprojecten;
- monitoring;
- communicatie.

**Pre-advisering onderwijsprojecten**

Zoals hierboven al uiteen is gezet, heeft het Procesmanagement Onderwijs een taak met betrekking tot pre-advisering van onderwijsprojecten (vergelijkbaar met de pre-advisering door de NCDO in het kader van buitenschoolse NME-projecten). De pre-adviezen worden vervolgens beoordeeld door het programmamanagement en met toevoeging of wijziging van elementen in de vorm van adviezen aan de Stuurgroep voorgelegd.

In het kader van de onderwijsprogrammering wordt geen open programmering gehanteerd, maar wordt veel sturender te werk gegaan. Dit wordt voor een deel verklaard door het feit dat het onderwijsterrein vaste contouren heeft zowel in doelgroepen als in kerndoelen/eindtermen. Op basis van inhoudelijke speerpunten worden organisaties aangezocht die expertise hebben op de gewenste onderwerpen. De nadere projectinvulling vindt vervolgens plaats in gezamenlijk overleg.

Tot nu toe zijn twee onderwijsprogramma's verschenen: één voor 1996 en één voor 1997. De functie hiervan is te vergelijken met de Jaarplannen (zie § 4.1.).

Het eerste programma is opgesteld door het Procesmanagement Basisvorming, het tweede door het Procesmanagement Voortgezet Onderwijs (mede namens Primair Onderwijs). Aan het onderwijsprogramma 1997 is een miniconferentie vooraf gegaan waar onder meer de volgende personen waren vertegenwoordigd: meerdere procesmanagers onderwijs, secretaris en programmamanager NME-Extra Impuls en een vertegenwoordiger van de NCDO.

De inhoud van de programma's is vergelijkbaar:

- de inhoudelijke programmering wordt opgehangen aan een driedeling (onderwijskundige inbedding, deskundigheidsbevordering<sup>1</sup> en communicatie/overdracht)
  - tevens wordt een overzicht gepresenteerd van een voorstel van concrete projecten die passen binnen de eerder geschetste inhoudelijke speerpunten.
- In bepaalde gevallen worden hierbij ook projecten genoemd die niet door de NME-Extra Impuls worden gefinancierd. Een voorbeeld hiervan is de 'Commissie Inhouden NME'. De opdracht hiertoe is gegeven aan de SLO. Deze krijgt onder meer als taak een verdere inhoudelijke uitwerking te geven van NME en het begrip duurzame ontwikkeling te geven (richtinggevend inhoudelijk kader voor scholen, begeleiders en uitgevers).

Het onderwijsprogramma voor 1997 bevat een duidelijke probleemanalyse. Deze is onder meer gebaseerd op de evaluatie door het ISOR van het NME-Onderwijsproject. De analyse is vergelijkbaar met de analyse die eerder in § 1.3.1. van dit rapport is gepresenteerd.

Op basis van gesprekken met het Procesmanagement Onderwijs blijkt dat de relatief grote sturing voor dit onderdeel van de NME-Extra Impuls zijn verklaring vindt in het feit dat het onderwijs te maken heeft met duidelijke kaders (onder meer de kerndoelen, nieuwe ontwikkelingen zoals de Tweede Fase VO etc.). Het gebied van de binnenschoolse NME is daarom veel duidelijker omlijnd dan dat van de buitenschoolse NME. In het nadere onderzoek onder zeven projecten is met de projectleiders van gedachten gewisseld over hun mening over de sturing door het Procesmanagement Onderwijs. De projectleiders die de onderzoekers hebben gesproken waren vol lof over de werkwijze van het Procesmanagement Onderwijs.

---

<sup>1</sup>In 1997 veranderd in schoolontwikkeling.

Buiten de onderwijsprogrammering is ook nog een aantal onderwijsprojecten in de open programmering gehonoreerd. Het Procesmanagement heeft hiervoor een lijst met subsidiecriteria vastgesteld. Een vergelijking met de meer algemene subsidiecriteria voor projecten in de open programmering (§ 4.1.) leert dat de onderwijscriteria veel inhoudelijker van aard zijn.

### **Monitoring**

Het Procesmanagement Onderwijs volgt het verloop van de gehonoreerde projecten op een intensieve manier. Een medewerker van het Procesmanagement onderhoudt regelmatig contact met de betreffende projectleiders en denkt 'inhoudelijk mee'. In de begroting voor de bijdrage van het Procesmanagement Onderwijs aan de NME-Extra Impuls, is hiermee overigens rekening gehouden. Ook in dit opzicht is er waardering in het veld voor de wijze waarop het Procesmanagement opereert.

#### **4.4.2. Procesmanagement BVE**

Voor de sector BVE bestaat formeel geen procesmanagement. In de praktijk heeft het COLO/BVE een dergelijke functie in het kader van de NME-Extra Impuls. Het COLO/BVE is penvoerder van een groot project dat subsidie heeft ontvangen in het kader van de NME-Extra Impuls<sup>1</sup>. Het COLO/BVE legt speerpunten vast en daarop worden organisaties uitgenodigd projectvoorstellen te doen. Het ISOR heeft een ondersteunende rol in het geheel.

Tot zover hebben de volgende aspecten aandacht gekregen in het project: ontwikkeling eindtermen (1995/1996) en ontwikkeling lesmateriaal (1996/1997). Het ISOR heeft in het kader van het project onder meer de volgende zaken onderzocht:

- analyse van NME-eindtermendocumenten van de landelijke organen voor het beroepsonderwijs;
- behoeftepeiling onder docenten naar nascholing en andere vormen van ondersteuning.

Eens per jaar vindt overleg tussen de programmamanager NME en het COLO/BVE. De programmamanager krijgt tussentijds alle vergaderstukken en relevante documenten toegezonden.

#### **4.4.3. Beschouwing en aanbevelingen**

##### **Beschouwing**

Bij de aanbesteding van binnenschoolse NME-projecten is sprake van een grotere sturing dan bij buitenschoolse NME-projecten. Voor zowel de PO-, VO- als BVE-sector is sprake van een onderwijsprogrammering: bij gerichte inhoudelijke speerpunten worden organisaties aangezocht die deze projecten zouden kunnen uitvoeren. De procesmanagers PO en VO werken intensief samen, zowel onderling alsook met het programmamanagement. Verder is er regelmatig contact met de lopende projecten.

Het COLO/BVE dat min of meer beschouwd kan worden als een procesmanager BVE in het kader van de NME-Extra Impuls, heeft een enigszins geïsoleerde positie.

---

<sup>1</sup>Dit project liep overigens al twee jaar voor de start van de NME-Extra Impuls.

### **Aanbevelingen**

Met het oog op een optimale inbedding van NME in het BVE-onderwijs, is het aan te bevelen dat het COLO/BVE zich meer profileert in het kader van de NME-Extra Impuls. Op deze wijze bestaat de kans dat ook organisaties buiten de directe onderwijswereld zich op de doelgroep van BVE richten. Deze organisaties worden door middel van de NME-Extra Impuls immers gestimuleerd om zich op nieuwe doelgroepen te richten. De BVE-sector is een relatief nieuwe doelgroep voor bijvoorbeeld NME-centra.

## **4.5. NCDO**

Ingevolge het Beleidskader heeft de NCDO een taak op het gebied van secretariële ondersteuning. Daarnaast heeft de NCDO samen met het programmamanagement nog een taak op het gebied van communicatie, monitoring en inhoudelijke pre-advisering met betrekking tot projectaanvragen en bezwaarschriften.

In onderstaande tekst wordt kort ingegaan op de mate waarin en wijze waarop de NCDO invulling heeft gegeven aan bovengenoemde taken. De uitvoering van communicatie-activiteiten komt in § 4.6. aan de orde.

### **4.5.1. Secretariële ondersteuning en inhoudelijke pre-advisering met betrekking tot projectaanvragen en bezwaarschriften**

In het algemeen kan gesteld worden dat in 1996 het accent van de taakuitoefening van de NCDO op de secretariële ondersteuning en pre-advisering heeft gelegen en minder op monitoring. Dit heeft onder meer te maken met het grote aantal subsidie-aanvragen en bezwaarschriften dat de NCDO te verwerken heeft gekregen.

De secretariële ondersteuning omvat diverse aspecten, onder meer:

- registratie en eerste voorlopige selectie van projectaanvragen<sup>1</sup>;
- registratie van bezwaarschriften<sup>2</sup>;
- verslaglegging van vergaderingen van Platform en Stuurgroep.

Bij de administratieve werkzaamheden en activiteiten op het gebied van pre-advisering, maakt de NCDO gebruik van geautomatiseerde standaardformulieren.<sup>3</sup> Naast een aantal feitelijke gegevens (zoals bijvoorbeeld startdatum etc.) worden ook meer inhoudelijke gegevens geregistreerd zoals thema, doelgroep, projectmiddelen. Op verzoek van Research voor Beleid is de registratie van gegevens bij de start van de evaluatie enigszins aangevuld in die zin dat meer rekening is gehouden met de specifieke kenmerken van de NME-Extra Impuls (onder meer aantal en aard van de doelstellingen en beleidsaccenten waaraan de projecten voldoen). Dit is van belang om aan het einde van het stimuleringsprogramma inzicht te kunnen krijgen in de mate waarin is voldaan aan beoogde streefbeelden van de NME-Extra Impuls.

---

<sup>1</sup>De eerste tranche met subsidie-aanvragen is door de programmamanager afgehandeld. Dit had te maken met het feit dat het contract met de NCDO niet rond was. In totaal 89 aanvragen verwerkt.

<sup>2</sup>Tot zover zijn er ongeveer 25 bezwaarschriften ingediend.

<sup>3</sup>Onder de activiteiten op het gebied van pre-advisering valt ook het opstellen van voorlopige reacties op bezwaarschriften.

#### 4.5.2. Monitoring

Ten aanzien van monitoring maken de onderzoekers een onderscheid tussen het opleveren van actuele managementinformatie en het volgen van het verloop van gehonoreerde projecten.

Het opleveren van kwantitatieve informatie op basis van monitoring op grond waarvan snel inzicht kan worden verkregen in de stand van zaken en zonodig bijsturing plaats kan vinden<sup>1</sup>, is tot zover in geringe mate aan de orde geweest. Wel is er door de NCDO bij de tweede tranche en voor de toekenningen (binnen - en buitenschools) voor 1997 managementinformatie verstrekt aan de Stuurgroep. Het veelal ontbreken van kwantitatieve informatie is voor een deel te verklaren door de grote aantallen subsidieverzoeken en later ook bezwaarschriften die de NCDO kreeg te verwerken. Daarbij moet echter ook opgemerkt worden dat de onderzoekers de indruk hebben dat het tot nu toe ook niet de bedoeling is geweest dat de geregistreeerde informatie op een dergelijke manier gebruikt zou worden.

Monitoring in de zin van het volgen van de lopende projecten, is eveneens beperkt aan de orde geweest: het gaat in feite om registratie van eindverslagen van gehonoreerde projecten. Alle in 1996 gehonoreerde projecten (zowel projecten die zijn afgerond als projecten die doorlopen) is gevraagd om uiterlijk september 1997 een eindverslag in te leveren. De projectorganisaties dienen zich hierbij te houden aan richtlijnen die door de NCDO zijn opgesteld. Aan de hand deze verslagen worden vervolgens door de NCDO enkele kerngegevens geregistreerd in een datasysteem (ondermeer mate waarin is voldaan aan de beleidsaccenten zoals oorspronkelijk aangegeven in het projectplan).

Het nadere onderzoek onder zeven projecten ondersteunt bovenstaande analyse waarbij relatief weinig aandacht wordt gegeven aan het verloop van de projecten. Eén van de onderzochte projecten heeft aangegeven dat het contact met de NCDO/programmanagement eigenlijk alleen uit een uitwisseling van schriftelijke informatie heeft bestaan. Betreffend project had tussentijds behoefte aan gedachtenwisseling met een kritische en opbouwende 'sparringpartner'.

---

<sup>1</sup>Bijvoorbeeld kwantitatieve gegevens over de mate waarin het geheel van de gehonoreerde projecten aan de beleidsaccenten voldoen, gemiddelde gehonoreerde bedrag per onderwijsniet-onderwijsproject, doelgroepen, typen aanvragende organisaties etc.

#### 4.5.3. Beschouwing en aanbevelingen

##### Beschouwing

Het accent van de werkzaamheden door de NCDO ligt op communicatie, secretariële ondersteuning en pre-advisering. Ook heeft de NCDO managementinformatie geleverd ten behoeve van de tweede tranche en voor de toekenningen in 1997. Monitoring is minder goed uit de verf gekomen. Activiteiten die door de NCDO op het gebied van monitoring worden ondernomen (registratie van eindverslagen) zijn met name ingegeven vanuit de functie van verantwoording. Het opleveren van managementinformatie op basis van monitoring (kwantitatieve gegevens over aspecten van het geheel van de NME-Extra Impuls) op grond waarvan mogelijk bijsturing van de NME-Extra Impuls kan plaats vinden, is tot zover nog niet aan de orde geweest. Hetzelfde geldt voor het kritisch volgen van lopende projecten. Ook dit heeft weinig aandacht gekregen.

##### Aanbevelingen

Op grond van bovenstaande komen de onderzoekers tot de volgende aanbevelingen richting NCDO:

- het is zinvol dat de NCDO in de toekomst meer aandacht besteedt aan het opleveren van actuele managementinformatie ten behoeve van programmamanager en Stuurgroep. Men kan hierbij denken aan twee typen informatie:
  - overzichten van kenmerken van gehonoreerde projecten bij aanvang van projecten (bijvoorbeeld typen organisaties, doelgroepen, inhoud van projecten, mate waarin de onderscheiden beleidsaccenten aandacht krijgen, toegekende bedragen etc)<sup>1</sup>;
  - overzichten van kenmerken van het verloop en de resultaten van afgeronde projecten. De verwerking van de eindverslagen door de NCDO kan hierbij als input dienen.
- Managementinformatie is alleen dan relevant als deze actueel is. Het informatiesysteem van de NCDO is inmiddels zodanig aangepast dat op een snelle wijze dergelijke informatie verkregen kan worden.
- De richtlijnen voor de eindverslagen dienen meer toegespitst te worden op de specifieke kenmerken van de NME Extra Impuls. De onderzoekers denken hierbij met name aan richtlijnen voor verslaglegging door projecten over de mate waarin is voldaan aan doelstellingen en beleidsaccenten van de NME Extra Impuls.
- Verder wordt op deze plaats verwezen naar aanbevelingen met betrekking tot de beoordeling van projectaanvragen en bijstellingen die eerder in dit rapport aan de orde zijn geweest (aan het einde van hoofdstuk 2).
- In overleg met het programmamanagement zal bezien moeten worden in hoeverre de voortgang van lopende projecten beter gevolgd kan worden en in welke vorm hiervan verslag kan worden gedaan richting Stuurgroep.

---

<sup>1</sup> Dergelijke informatie kan bijvoorbeeld als volgt gebruikt worden:

- Als blijkt dat in een bepaalde tranche een bepaald beleidsaccent relatief weinig aandacht heeft gekregen, dan men kan daarbij bijvoorbeeld rekening houden bij de volgende tranche.
- Als bepaalde typen organisaties zich niet aanmelden voor de NME-Extra Impuls, waarvan men wel verwacht dat deze een goede bijdrage aan de NME-Extra Impuls zouden kunnen leveren, dan kan hierop extra actie worden ondernomen.

## **4.6. Communicatie**

### **4.6.1. Communicatie-activiteiten**

NCDO en programmamanagement hebben gezamenlijk een communicatieplan opgesteld. Dit communicatieplan betreft zowel de interne communicatie (tussen de landelijke actoren, en tussen projectuitvoerders onderling) als de externe communicatie.

In 1996 zijn de volgende communicatie-activiteiten ondernomen:

- nieuwsbrief 't Kwartier (onder meer voortgang Extra Impuls en resultaten van afzonderlijke projecten);
- Jaarconferentie Extra Impuls (onder meer presentatie van projecten);
- workshops (ter voorbereiding van integrale programma's en onderwijsprogrammering);
- expertmeeting (initiatief van Stuurgroep onder meer ten behoeve van aanscherping van discussie over samenhang tussen educaties);
- publiciteit/mediabenedering.

Voor 1997 staan vergelijkbare acties op het programma. Een nieuwe activiteit is de opening van een internet-site waarin belangstellenden informatie kunnen verkrijgen over de voortgang van de Extra Impuls, discussie op kunnen starten (interactief) en directe toegang hebben tot eindprodukten.

### **4.6.2. Beschouwing en aanbevelingen**

#### **Beschouwing**

Programmanagement en NCDO hanteren diverse communicatiekanalen om betrokkenen en geïnteresseerden te informeren over de voortgang van de NME-Extra Impuls. Hierbij wordt ook gebruik gemaakt van moderne informatiekkanalen. De communicatie-activiteiten zijn zowel bestemd voor het brede publiek, geordend naar organisaties die een specifieke betrokkenheid hebben bij een bepaald thema of richting individuele projecten. Er worden vanuit programmamanagementen NCDO geen lijntjes uitgezet naar groepjes van projecten die een vergelijkbare opzet hanteren<sup>1</sup>.

#### **Aanbeveling**

Het is aan te bevelen dat programmamanagement en NCDO meer dan tot nu toe het geval is op basis van 'dwarsanalyses' van projecten groepjes van projecten onderscheidt die een vergelijkbare opzet kennen en dit ook themagewijs en gestructureerd communiceert richting betreffende projecten. Onderlinge communicatie van leereffecten tussen vergelijkbare projecten kan de kwaliteit van de projecten verhogen.

---

<sup>1</sup>Uit het nadere onderzoek door Research voor Beleid naar zeven projecten blijkt dat er dergelijke koppels van projecten zijn te onderscheiden. Zo bestaan de projecten Dialoog Duurzame Economie en Diffuse Bronnen beide uit discussiebijeenkomsten tussen diverse partijen. Act II en Codename Future betreffen projecten waarbij de aansturing op landelijke basis en de uiteindelijke uitvoering op lokaal niveau plaats vindt.

## 5. SLOTBESCHOUWING

In deze slotbeschouwing geven de onderzoekers hun persoonlijke visie op het verloop van de NME-Extra Impuls tot nu toe. Uiteraard vormen de onderzoeksgegevens hiervoor een belangrijke input.

1. Het opzetten van een breed interdepartementaal initiatief op het gebied van NME is een grote verdienste: zes ministeries hebben, enigszins afgedwongen door de politiek, zich bereid verklaard gezamenlijk een stimulans te geven aan NME.
2. Het maken van globale uitvoeringsafspraken bleek echter niet gemakkelijk. De onderzoekers hebben de indruk dat het Beleidskader, waarin de globale uitvoeringslijnen zijn vastgelegd, in een aantal opzichten het karakter heeft van een compromis. Dit heeft de landelijke aansturing van de NME-Extra Impuls niet gemakkelijk gemaakt. Meer concreet gaat het om de volgende drie punten:

- De budgettaire piek van de NME-Extra Impuls ligt in het eerste jaar. Daarna is het budget aflopend.  
Dit is niet logisch gezien het feit dat juist in het eerste jaar veel tijd gestoken moet worden in het opstarten van tal van voorbereidende activiteiten met betrekking tot de landelijke aansturing.
- De keuzes voor een aantal thematische speerpunten zijn niet gebaseerd op een duidelijke probleemanalyse.  
Dit heeft tot gevolg dat bij een eerste bijeenkomst van een integraal programma personen die niet bij de besluitvorming over betreffend thema betrokken zijn geweest, niet weten wat de beweegredenen hierbij zijn geweest, en dus als het ware gezamenlijk het 'huiswerk' moeten overdoen van degenen die de thema's hebben geselecteerd.
- Open programmering voor niet-onderwijsprojecten.  
Dit is niet logisch gezien de versnipperdheid van het NME-veld en de alom gedeelde mening dat het veld te weinig vernieuwend bezig is. Een meer sturende benadering zou dan meer voor de hand liggen.

Deze drie globale uitvoeringslijnen verklaren volgens de onderzoekers voor een deel de knelpunten die zich tot nu hebben voorgedaan (zie ook verderop in de tekst).

4. Ondanks de niet onverdeeld gunstige Ausgangssituatie is er in het afgelopen jaar zeer veel werk verzet, op zowel het landelijke niveau, het niveau van de integrale programma's als het niveau van projecten
5. De programmanager heeft een belangrijke rol gespeeld bij de aansturing op landelijk niveau: hij is meer dan alleen een coördinator (een rol die hem in het Beleidskader is toegeschreven). Op basis van een goede kennis van het werkveld opereert hij veeleer als een 'aanjager'. Hij heeft in samenspraak met de Stuurgroep een belangrijke koerswijziging vorm gegeven waarbij meer nadruk komt te liggen op integrale programmering en minder op open programmering. Onder meer als gevolg van de grote werkdruk in het eerste jaar (samenhangend met budgettaire piek in het eerste jaar en het systeem van open programmering hetgeen tot grote aantallen subsidieaanvragen heeft geleid) is een secundaire taak van de programmamanager, te weten het verzamelen en interpreteren van managementinformatie, minder goed uit de verf gekomen.

Verder is conform in het Beleidskader is bepaald, een Stuurgroep en een Platform opgericht. De onderzoekers hebben de indruk dat de Stuurgroep goed functioneert. De taakvervulling door het Platform is niet geheel naar wens, overigens is dit niet

te wijten aan het Platform zelf. Het Platform heeft vanwege krappe planningen (zie hetgeen hierboven is gezegd over de werkdruk bij het programmamanagement) niet altijd de kans gekregen om daadwerkelijk haar adviesrol invulling te geven. Hierin moet verandering komen, anders zal de betrokkenheid van het Platform bij de NME-Extra Impuls naar verwachting teruglopen.

Het Procesmanagement Onderwijs functioneert volgens alle betrokkenen naar wens: het is zeer betrokken bij de projecten en houdt goed de 'vinger aan de pols'.

6. Op het niveau van de integrale programma's zijn tal van acties opgestart zowel rondom thema's die in het Beleidskader zijn aangegeven alsook rondom twee thema's die door het veld zijn aangedragen.

Er zijn momenteel zeven integrale programma's operationeel. Het verloop van deze programma's is nog niet geheel naar wens. Een probleem dat zich in veel gevallen voordoet is het ontbreken van een goede probleemverkenning (zie hierboven onder punt 2). Ondanks deze startproblemen zijn de meeste deelnemers aan integrale programma's van mening dat integrale programma's zinvol zijn.

7. Voorgaande actoren en activiteiten hebben allen een ondersteunend karakter. Uiteindelijk dient de NME-Extra Impuls concreet vorm te krijgen op het niveau van de gehonoreerde projecten. In totaal zijn tot nu toe zo'n 150 projecten gehonoreerd. Het voert te ver om op deze plaats uitgebreid in te gaan op de inhoud van deze projecten. Op basis van het nadere onderzoek door Research voor Beleid onder zeven projecten kan gesteld worden dat er op projectniveau hard en serieus is gewerkt. De projectuitvoering is in veel gevallen conform het projectplan, soms is zelfs meer ondernomen dan oorspronkelijk de bedoeling was.

Vernieuwing komt met name tot uiting in niet-onderwijsprojecten. Ook bij onderwijsprojecten is sprake van vernieuwing, in die zin dat alle onderzochte onderwijsprojecten goed inspelen op nieuwe ontwikkelingen in het onderwijs.

Representatieve uitspraken over de mate waarin projecten invulling geven aan de beleidsaccenten van de NME-Extra Impuls zijn moeilijk te geven. Dit heeft onder meer te maken met het feit dat de operationalisatie van de beleidsaccenten op basis van voortschrijdend inzicht heeft plaats gevonden, naar de mening van de onderzoekers niet voldoende is gecommuniceerd naar potentiële subsidie-aanvragers en nog niet is verwerkt in het registratiesysteem van de NCDO.

Een ander punt van aandacht zijn effectmetingen: vrijwel ieder project voert evaluatiestudies uit maar hierin wordt niet altijd een relatie gelegd met de doelstellingen van het project.

8. Recent is besloten tot een belangrijke koerswijziging: integrale programmering komt in de plaats voor open programmering. De goede ervaringen met onderwijsprogrammering en de nog beperkte ervaring van het veld met zelfsturing ondersteunen een dergelijke beleidswijziging. Daarbij komt dat een groot deel van de knelpunten die de onderzoekers op projectniveau constateren (soms vrijblijvende offertes waarin de problematiek niet goed is uitgewerkt, weinig gespecificeerde begrotingen) zich naar verwachting minder zullen voordoen dan nu het geval is (de kans op honorering zal groter worden omdat de aanbesteding veel gericht gaat plaats vinden).
9. Al met al vermoeden de onderzoekers dat zowel de effectiviteit (activiteiten worden meer dan nu het geval is gericht op 'witte vlekken') als de efficiëntie van de NME-Extra Impuls (minder subsidie-aanvragen en dus minder werkdruk bij onder meer de programmamanager die daardoor meer tijd over houdt voor de 'grote lijnen') zullen toenemen.

- 
10. Wat betreft de programmering komt er nu meer lijn tussen de twee 'luiken' van de NME-Extra Impuls (onderwijs en niet-onderwijsprojecten). Mogelijk dat deze 'tweeluiken' elkaar nu ook meer inhoudelijk gaan 'bevruchten'.

## **BIJLAGE 1    Functie, opzet, uitvoering en beschouwing evaluatie-onderzoek NME-Extra impuls**

In deze bijlage wordt ingegaan op de functie van het onderzoek en de wijze waarop het onderzoek is opgezet en uitgevoerd. Tevens geven de onderzoekers een algemene reflectie op de mate waarin naar hun mening het onderzoek tot op heden een functie heeft vervuld. Hierbij worden ook enkele aandachtspunten voor het vervolg van het evaluatie-onderzoek geformuleerd.

### **1.    Functie van het evaluatie-onderzoek**

Kort gezegd dient het evaluatie-onderzoek te voorzien in twee functies:

- verantwoording over de resultaten van de NME-Extra Impuls tot zover;
- opleveren van sturingsinformatie ten behoeve van de landelijke aansturing van de NME-Extra Impuls.

Het evaluatie-onderzoek dient een combinatie te zijn van een proces- en een product-/effect-evaluatie.

### **2.    Opzet en uitvoering van het onderzoek**

In de wijze waarop Research voor Beleid het evaluatie-onderzoek heeft opgezet, zijn de volgende elementen essentieel:

- een onderscheid naar diverse niveaus (niveau van projecten, integrale programma's en landelijke aansturing);
- het gebruik van een evaluatiekader dat de basis vormt voor de dataverzameling voor het functioneren van de drie hierboven onderscheiden niveaus;
- geen grootschalige kwantitatieve dataverzamelingstrajecten maar hoofdzakelijk een kwalitatieve aanpak van de evaluatie.

Op basis van bovenstaande uitgangspunten heeft Research voor Beleid het evaluatie-onderzoek als volgt ingericht.

#### **Projectniveau (hoofdstuk 2 van het jaarrapport)**

De dataverzameling op het niveau van projecten heeft uit de volgende onderdelen bestaan:

- de NCDO heeft op een aantal essentiële aspecten (bijvoorbeeld omvang subsidie, projectduur, doelgroepen etc.) informatie aangeleverd over het geheel van de nu toe gehonoreerde projecten;
- de onderzoekers hebben op basis van een aantal criteria<sup>1</sup> in overleg met de NCDO en de begeleidingscommissie een zevental projecten geselecteerd die nader zijn onderzocht. In bijlage 2 vindt u een overzicht van deze projecten en een aantal typerende kenmerken.

Informatie over deze zeven projecten is gebaseerd op interviews met projectleiders en bestudering van projectdocumenten.

---

<sup>1</sup>Het gaat om de volgende criteria:

- spreiding over buitenschoolse en binnenschoolse NME-projecten;
- spreiding over doelgroepen;
- projecten met kleine en grote subsidie, met nadruk op laatste;
- verschillende aanvragers.

Het onderzoek onder zeven projecten heeft geresulteerd in een afzonderlijke publicatie<sup>1</sup>.

#### **Niveau van integrale programma's (hoofdstuk 3 van het jaarrapport)**

Informatie over de totstandkoming en het verloop van de integrale programma's is gebaseerd op de volgende dataverzamelingstrajecten:

- telefonische enquête onder alle deelnemers van lopende integrale programma's; De resultaten van deze telefonische enquête zijn vastgelegd in een afzonderlijke notitie (Uitkomsten Enquête NME-Extra Impuls).
- documentenstudie;
- deelname aan een aantal gespreksbijeenkomsten (professionalisering en natuurbesef).

#### **Landelijke actoren (hoofdstuk 4 van het jaarrapport)**

Informatie over de landelijke aansturing van de NME-Extra Impuls is gebaseerd op de volgende methoden:

- telefonische enquête onder leden van de Stuurgroep en het Platform;
- diepte-interviews met het programmamanagement en een aantal diepte-interviews met Stuurgroepleden en het Procesmanagement Onderwijs;
- documentenstudie;
- bijwonen van (delen van) vergaderingen van de Stuurgroep en het Platform.

Bovenstaande dataverzamelingstrajecten en publicaties hebben als input gefungeerd voor onderhavig jaarrapport.

### **3. Reflectie op de functie van het evaluatie-onderzoek naar de NME-Extra Impuls tot op heden**

Teruggrijpend op de functie van het evaluatie-onderzoek naar de NME-Extra Impuls zoals geformuleerd hierboven, zijn de onderzoekers van mening dat zowel invulling is gegeven aan de verantwoordings- als de sturingsfunctie.

#### **Verantwoordingsfunctie**

De verantwoordingsfunctie is met name procesmatig ingevuld: in onderhavig rapport ligt het accent eerder op een beschrijving en evaluatie van processen dan van opgeleverde producten en effecten. Dit is overigens logisch gezien het vroege stadium waarin de NME-Extra Impuls zich momenteel bevindt. In toekomstige jaarrapporten<sup>2</sup> zal het accent naar verwachting steeds meer op beschrijvingen en analyses van producten en effecten komen te liggen. De onderzoekers signaleren in dit verband echter wel een aantal aandachtspunten voor de toekomst:

- uit het nadere onderzoek onder zeven geselecteerde projecten blijkt dat de projectorganisaties de beoogde effecten bij aanvang van de projecten niet altijd even duidelijk hebben geformuleerd. Bovendien blijken deze effecten niet altijd meegenomen te worden in evaluatiestudies die door de projecten worden opgezet. De onderzoekers zijn van mening dat projectorganisaties in het vervolg meer expliciet

---

<sup>1</sup>Marinus, J.E., *Zeven projecten nader onder de loep, Bundeling van zes werkdocumenten waarin zeven projecten die in het kader van de NME-Extra Impuls zijn gesubsidieerd, nader worden beschreven en geëvalueerd*, juni 1997.

<sup>2</sup>Om meer concreet te zijn de jaarrapporten 1998, 1999 en het eindrapport in 2000.

aandacht moeten geven aan de formulering en evaluatie van beoogde doelstellingen en effecten;

- er bestaat grote onduidelijkheid over de mate waarin en wijze waarop de gehonoreerde projecten wel of niet voldoen aan de beleidsaccenten zoals geformuleerd in het Beleidskader. Ook in dit opzicht is meer helderheid noodzakelijk;
- om een breed inzicht te verkrijgen in de mate waarin NME structureel is ingebed in de diverse onderwijssectoren (realisatie eerste doelstelling van de NME-Extra Impuls), is het van belang dat op termijn hiernaar een meting plaats vindt in onderwijsinstellingen. De onderzoekers bevelen aan dat het ministerie van OCenW de mogelijkheden onderzoekt een dergelijk onderzoek te laten uitvoeren. Indien dit niet mogelijk is, dan zal bezien moeten worden in hoeverre binnen het budget van de NME-Extra Impuls nog ruimte is voor het uitvoeren van een dergelijk onderzoek.

De reeds uitgevoerde onderzoeken van het ISOR en de Inspectie voor het Onderwijs (beschrijving van de stand van zaken met betrekking tot NME aan het einde van het NME-Onderwijsproject, zie § 1.3.1.) kunnen als nulmetingen worden gebruikt. Hierbij moet overigens worden opgemerkt dat het niet mogelijk zal zijn eventuele wijzigingen met betrekking tot de stand van zaken van NME in het onderwijs in vergelijking met de nulmeting exclusief aan de NME-Extra Impuls toe te schrijven. De resultaten van een vergelijking tussen de eerder uitgevoerde onderzoeken van het ISOR en de Inspectie voor het Onderwijs zullen echter wel een indicatieve waarde hebben.

### **Sturingsfunctie**

Met het opleveren van onderhavig jaarrapport geven de onderzoekers invulling aan de sturingsfunctie, en wel in de vorm van aanbevelingen. Bij de formulering van de aanbevelingen is een onderscheid gemaakt naar de diverse actoren waarop deze aanbevelingen hebben. Op deze wijze kunnen betrokken actoren een vertaalslag maken naar mogelijke actiepunten.

De sturingsfunctie heeft meer nadruk gekregen naar aanleiding van een verzoek van de Stuurgroep om het jaarrapport in conceptvorm reeds in juni op te leveren en niet in oktober zoals oorspronkelijk in de offerte van Research voor Beleid was aangegeven. Op deze wijze komen de evaluatieresultaten sneller beschikbaar en kunnen eventueel gebruikt worden om het beleid bij te stellen.

De onderzoekers willen in dit verband opmerken dat de evaluatie ook tussentijds een enigszins sturend effect heeft gehad. Dit kwam het meest duidelijk naar voren bij de NCDO en een aantal van de geselecteerde projecten die nader zijn onderzocht.

Op verzoek van de evaluator heeft de NCDO in haar registratiesysteem, met behulp waarvan gehonoreerde projecten worden geregistreerd en getypeerd, nadrukkelijker aandacht besteed aan de doelstellingen en beleidsaccenten van de NME-Extra Impuls. Verder heeft de NCDO haar informatiesysteem enigszins aangepast, dit naar aanleiding van het verzoek van Research voor Beleid naar managementinformatie. De benodigde informatie (kwantitatieve gegevens over een aantal kenmerken van het geheel van gehonoreerde projecten, gesplitst naar onder meer wel en geen onderwijsprojecten) bleek aanvankelijk lastig uit het systeem te krijgen: gegevens per project waren wel beschikbaar maar integrale gegevens over het geheel van projecten bleken moeilijk uit het systeem te halen. Inmiddels is met een eenvoudige aanpassing dit probleem verholpen. Op projectniveau hebben de onderzoekers een aantal malen geconstateerd dat naar aanleiding van een diepte-interview met de betreffende projectleider de door de projecten uitgevoerde evaluaties zijn aangescherpt (meer aandacht voor realisatie van doelstellingen en beoogde effecten).

Tot slot heeft een aantal informele gesprekken plaats gevonden tussen de onderzoekers en het programmamanagement over de voortgang van de NME-Extra Impuls en de eventuele knelpunten die zich daarbij voordeden. Zowel onderzoekers als projectmanagement zijn van mening dat dergelijke gesprekken zinvol zijn om de gedachten aan te scherpen. Concrete effecten van deze gesprekken zijn echter moeilijk aan te wijzen.

## **BIJLAGE 2**

**Enkele kerngegevens van de zeven  
nader onderzochte Projecten**

| naam project                                      | initiatiefnemer<br>1. naam<br>2. geo niveau<br>3. type organisatie                                     | thema                                          | doelgroep                                                                            | omvang subsidie NME-Extra Impuls | projectonderwerp                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Dialogo duurzame economie                         | 1. FNV/Vereniging Milieudefensie<br>2. landelijk<br>3. maatschappelijke organisatie                    | open programmering                             | breed: bedrijfsleven, vakbeweging, milieu-organisaties/maatschappelijke organisaties | f 166.250,-                      | betrekken van sleutelpersonen uit belangrijke economische sectoren bij het proces naar duurzame productie en consumptie                     |
| Een multi-functioneel NME Centrum van de toekomst | 1. Vier-grote-steden-overleg NME<br>2. lokaal<br>3. gemeenten                                          | open programmering/<br>professionalisering     | NME-centra                                                                           | f 70.000,-                       | ontwikkelen van een overdraagbare NME-methodiek en instrumentarium voor een succesvolle toepassing van NME op wijk- en buurtniveau          |
| Diffuse bronnen                                   | 1. Stichting Reinwater<br>2. landelijk<br>3. natuur en milieu-organisatie                              | open programmering                             | landelijke politiek, bedrijven en instellingen                                       | f 54.000,-                       | meetings met bedrijven en instellingen over het thema duurzaamheid/duurzame ontwikkeling                                                    |
| NME in de Tweede Fase/Profielwerkstukken          | 1. Rijks Universiteit Groningen/ULO Biologie<br>2. landelijk<br>3. onderwijsinstelling                 | onderwijs-programmering                        | VO-scholen (docenten en management)                                                  | f 236.050,-                      | ontwikkeling van draaiboek voor de ontwikkeling en uitvoering van thematische, vakoverstijgende NME-activiteiten in de Tweede Fase VO       |
| Facilitering scholennetwerken                     | 1. Hogeschool Alkmaar<br>2. landelijk<br>3. onderwijsinstelling                                        | onderwijs-programmering                        | VO en PO scholen                                                                     | f 500.000,-                      | subsiëring van activiteiten van netwerken van scholen uit het VO en PO                                                                      |
| Codename Future 1996                              | 1. Stichting Codename Future<br>2. landelijk<br>3. jongerenorganisatie met betrekking tot duurzaamheid | onderwijs-programmering/<br>open programmering | leerlingen VO en jongeren                                                            | f 1.484.000,-                    | lokale projectteams van jongeren stellen een plan op gericht op mentaliteitsverandering en presenteren dit op een (landelijke) projectendag |
| Act 2                                             | 1. SME-milieuadviseurs<br>2. landelijk<br>3. NME-organisatie                                           | onderwijs-programmering                        | leerlingen en docenten VO                                                            | f 1.500.000,-                    | invoering van milieuzorg in het voortgezet onderwijs                                                                                        |

Schipholweg 13-15  
2316 XB Leiden  
postbus 985  
2300 AZ Leiden  
telefoon: 071 - 525 37 37\*  
telefax: 071 - 525 37 02

