EFFECTEN VAN SOCIALE INSTRUMENTEN LEREN VOOR DUURZAME ONTWIKKELING

AGENTSCHAP NL

24 maart 2011
075422426.0.1
C03031.000300

Inhoud

Samenvatting 3

1 Inleiding 6
1.1 Aanleiding 6
1.2 Onderzoeksvraag 6
1.3 Verantwoording van de aanpak 6
1.4 Leeswijzer 7

2 Wat vertellen literatuur en onderzoek over sociale instrumenten? 8
2.1 Inleiding 8
2.2 'Social learning' omschreven 8
2.3 Typen sociale instrumenten 9
2.4 Effecten van sociale instrumenten 11
2.4.1 Inhoudelijke kwaliteit 11
2.4.2 Draagvlak 13
2.4.3 Financiën 15
2.4.4 Doorlooptijd 15
2.4.5 Effectiviteit van sociale instrumenten 16
2.4.6 Kwantitatieve effecten 17
2.5 Succes- en faalfactoren 17
2.6 Conclusies 18

3 Referentieprojecten 20
3.1 Inleiding 20
3.2 Community of Practice Regionale Strategieën 20
3.2.1 Het project 21
3.2.2 De effecten 21
3.2.3 Succes- en faalfactoren 22
3.3 Project Delta 22
3.3.1 Het project 23
3.3.2 De effecten 23
3.3.3 Succes- en faalfactoren 23
3.4 Community of Practice Building with Nature 24
3.4.1 Het project 24
3.4.2 De effecten 25
3.4.3 Succes- en faalfactoren 26
3.5 Koninklijke Nederlandse Heidemaatschappij 26
3.5.1 Het project 27
3.5.2 De effecten 28
3.5.3 Succes- en faalfactoren 29
3.6 Park 20/20 29
3.6.1 Het project 30
3.6.2 De effecten 30

3.6.3 Succes- en faalfactoren 30
3.7 Kennisnetwerk Taskforce Multifunctionele Landbouw 31
3.7.1 Het project 31
3.7.2 De effecten 32
3.7.3 Succes- en faalfactoren 32
3.8 Genoemde argumenten en aandachtspunten voor bestuurders 32
3.9 Conclusies 33

4 LvDO-projecten 34
4.1 Inleiding 34
4.2 CoP Oneindig Laagland (LvDO Landelijk bureau) 35
4.3 'Samen Scholen?!' (provincie Groningen) 36
4.4 Terreinverkenning WaalWeelde (provincie Gelderland) 37
4.5 Cradle to Cradle: productontwikkeling (provincie Groningen) 39
4.6 Side Event Four Freedoms Awards (provincie Zeeland) 41
4.7 Transition Town Deventer (provincie Overijssel) 42
4.8 Wens in Actie (provincie Utrecht) 43
4.9 KISSZ (provincie Zuid-Holland) 45
4.10 Inzet van hout voor energie, biomassa (provincie Gelderland) 47
4.11 Genoemde argumenten en succes- en faalfactoren 49
4.12 Conclusies 50

Bijlage 1 Literatuur 51

Bijlage 2 Overzicht gehouden interviews 56

Bijlage 3 Rondetafelsessies 57

Bijlage 4 Gespreksprotocollen 58

Bijlage 5 Klankbordgroep 60

Colofon 61

Samenvatting

Duurzame ontwikkeling op regionaal niveau heeft de toekomst. Zo gaf het kabinet recent een financiële impuls van 1,5 miljard voor innovatie en de ontwikkeling van de economische 'topgebieden'. Ook op andere gebieden, is de verschuiving van verantwoordelijkheden naar de regio een feit. Deze ontwikkeling biedt regio's meer zeggenschap en kansen voor duurzame groei. Het **programma Leren voor Duurzame Ontwikkeling** ondersteunt deze regionale transitie met verschillende methoden en technieken, kennisuitwisseling tussen de regio's en biedt een netwerk aan experts op het gebied van duurzame ontwikkeling.

In opdracht van het interdepartementale en interbestuurlijke programma Leren voor Duurzame Ontwikkeling (LvDO) heeft ARCADIS onderzoek gedaan naar het LvDO-programma, in het bijzonder naar het effect van de inzet van deze sociale instrumenten. De centrale onderzoeksvraag richt zich op het effect van de inzet van sociale instrumenten op het realiseren van duurzaamheiddoelen c.q. beleidsdoelen van overheden. Het onderzoek geeft een bestuurlijke onderbouwing voor de inzet van sociale instrumenten (naast sociale instrumenten onderscheiden we ook financiële, juridische en technische instrumenten). De onderzoeksvraag heeft betrekking op decentrale overheden, waarbij met name wordt gekeken naar thema's die prioritair zijn in de provincies: duurzame regionale economie, duurzame gebiedsontwikkeling, en klimaat en energie.

De aanpak van het onderzoek bestond uit drie fasen: literatuurstudie, analyse van referentieprojecten' en analyse van LvDO-projecten.

HOOFDCONCLUSIE:

Inzet van sociale instrumenten versterkt de beleidsuitvoering doordat het leidt tot hogere inhoudelijke kwaliteit, meer draagvlak en legitimiteit, en hogere effectiviteit.

Als de ambitie is prioriteit te verlenen aan innovatie en de ontwikkeling van een duurzame economie en samenleving ('kennis, kunde, kassa!'), dan is het zaak juist nu de meerwaarde van sociale instrumenten kritisch te bezien. We constateren dat *decentrale overheden, zoals de provincie,* het meest logische aggregatieniveau bieden voor de inzet van sociale instrumenten als onderdeel van leren voor duurzame ontwikkeling. Immers: het nieuwe kabinet heeft als uitgangspunt 'een overheid die alleen doet wat zij moet doen, liefst zo dicht mogelijk bij mensen'. Daar waar de kerntaken van de provincie liggen op de gebieden van ruimte, economie en natuur, is het logisch dat de provincie de integratie regelt op deze terreinen van het leren voor duurzame ontwikkeling.

Sociale instrumenten worden ingezet om groeps- en leerprocessen op gang te brengen waarin mensen leren tot (innovatieve) oplossingen te komen voor duurzaamheidsvraagstukken. Te denken valt aan instrumenten als expertmeetings, 'communities of practice', internetfora, pilots en educatie.

Vanaf de andere kant bekeken is een bestuurlijk argument: *wat is het alternatief?* In deze complexe wereld, waarbij beleid vrijwel per definitie in netwerken ontstaat en wordt uitgevoerd, is het lastig top-down plannen te bedenken en uit te voeren. De overheid mag zelfs oppassen de boot niet te missen: burgerinitiatieven en leergemeenschappen komen snel tot stand, ook zonder bestuurders of politici.

We baseren onze hoofdconclusies op de volgende deelconclusies:

1. ***De inzet van sociale instrumenten past bij een overheid die de samenleving (organisaties en burgers) centraal stelt en meer verantwoordelijkheid wil delegeren.***

De benadering van sturing waarbij de burger centraal staat, sluit aan bij hedendaagse vormen van overheidssturing . In lijn met het regeerakkoord van kabinet Rutte stelt de overheid zich gelijkwaardig op aan de samenleving, bevordert zij het recht op zelfbeschikking en biedt zij de kans op ontplooiing. In processen van maatschappelijke- en burgerparticipatie leren zowel burgers, bedrijven, maatschappelijke partijen als de overheid.

In een andere, meer klassieke benadering van overheidssturing kunnen sociale instrumenten worden ingezet om de samenleving iets te leren. De sociale instrumenten komen dan overeen met communicatieve instrumenten (naast juridische en economische instrumenten).

2. ***De inzet van sociale instrumenten is een investering in 'people, planet, profit'.***

Men kan de inzet van sociaal leren/participatie zien als een vorm van investeren: het kost in de aanloopfase meer tijd, mogelijk meer geld (transactiekosten) en levert extra inzet op voor de initiatiefnemer, maar leidt uiteindelijk tot betere resultaten.

3. ***Belangrijkste effecten van sociale instrumenten zijn:***
   - ***inhoudelijke kwaliteit;***
   - ***draagvlak en legitimiteit;***
   - ***effectiviteit***

De inzet van sociale instrumenten heeft veel effecten. De belangrijkste effecten liggen bij ontwikkelingen op het vlak van inhoudelijke kwaliteit, onder andere door bundeling van kennis en legitimiteit voor het beleid en de overheid. Draagvlak, commitment en sympathie voor de overheid als initiatiefnemer neemt toe, participanten zijn meer geneigd zelf ook water bij de wijn te doen, zijn eerder bereid over hun eigen belang heen te stappen, en de kans op daadwerkelijke uitvoering van het initiatief stijgt.
Daarbij neemt de kans op innovatie toe, omdat een vraagstuk vanuit meerdere invalshoeken bekeken wordt en er onverwachte dwarsverbanden gelegd kunnen worden. Uiteindelijk wordt winst geboekt in tijd, geld en kwaliteit van de oplossingen.

De inzet van sociale instrumenten leidt tot kennis- en leereffecten bij betrokkenen en doelgroepen en resulteert daarmee in een hogere effectiviteit van beleid.

Daarnaast zijn er positieve effecten op de totale tijdsduur (tijdswinst aan de achterkant van het proces) en de financiën van projecten. Ook zijn er voorbeelden (zoals een woningbouwproject in Zwolle) waaruit opgemaakt zou kunnen worden dat participatie van omwonenden kan leiden tot relatief weinig bezwaren.

4. De 'zachte' sociale instrumenten hebben 'harde' effecten

'Harde' effecten zijn:

- Hogere inhoudelijke kwaliteit: participatie kan, uit het oogpunt van duurzaamheid, leiden tot een substantiële inhoudelijke verbetering van voorstellen van de overheid van 10 tot 25%.
- Hogere effectiviteit van beleid: door de inzet van sociale instrumenten kan de navolging onder de doelgroep(en) van het beleid toenemen met een derde.
- Multipliereffect: bij grootschalige projecten (bijvoorbeeld gebiedsontwikkeling Waalweelde) kan het financieel resultaat aanzienlijk zijn.

Aanbeveling

Een weloverwogen inzet van sociale instrumenten kan tot hoog rendement leiden

De hedendaagse overheid werkt op basaal niveau interactief samen met andere partijen. Dat is ook logisch, omdat voor de realisatie van veel beleidsdoelen hun medewerking nodig is. Bij de inzet van sociale instrumenten gaat de overheid een stap verder in het betrekken van andere partijen. Essentieel is hierbij dat sociale instrumenten op een goede wijze worden ingezet, want als het slecht wordt ingezet brengt dit risico's met zich mee, bijvoorbeeld verminderde legitimiteit of imagoschade. Hierbij is het van belang om de verwachtingen van organisaties en burgers goed te managen.

Succes- en faalfactoren bij een goede inzet

Een kritische succesfactor is de bereidheid en mogelijkheid van de initiatiefnemer om werkelijk te luisteren en zelf ook 'sociaal te leren' van het proces. Als participatie/sociaal leren als een dekmantel wordt gebruikt om vooropgezette beleidsdoelen te halen, of als de planning (die gehaald moet worden) of het budget (dat te beperkt blijkt te zijn) roet in het eten gooien, komt de inzet van sociale instrumenten als een boemerang terug.

Onze aanbeveling is om bewust projecten uit te kiezen waarbij de verwachting is dat er veel energie vanuit de maatschappij vrijkomt bij participatie. Het is beter om sociale instrumenten in beperkte mate, maar wel op goede wijze in te zetten, in plaats van veel projecten half te doen. Over de gehele linie geldt dat de inzet van sociale instrumenten niet meer weg te denken is uit de instrumentenmix van de hedendaagse (provinciale) overheid. LvDO (sociale instrumenten) vormt de basis voor de gewenste innovatie op landelijk en provinciaal niveau in de gouden driehoek van het kabinetsbeleid: bedrijfsleven, overheid en onderwijs/kennisinstellingen. Sociaal leren gaat er juist om deze partijen bij elkaar te brengen en samen te laten leren en innoveren.

HOOFDSTUK 1 Inleiding

1.1 AANLEIDING

In maart 2008 verscheen het programma Leren voor Duurzame Ontwikkeling (LvDO) 2008-2011: ' Van agenderen naar doen'. Het is een vervolg op het vorige programma 2004-2007: 'Van marge naar mainstream'. Het LvDO is een programma van IPO, UvW, Ministeries van LNV, VROM, AZ, OCW, EZ, V&W, BuZa/OS en wordt uitgevoerd door Agentschap NL. Het doel van het programma is om professionals en ambtenaren van rijksoverheid en andere overheden en partijen in het veld ('lerende samenleving') te helpen duurzame keuzes te herkennen en te maken. Het doel is met andere woorden "om effectieve leerprocessen op gang te brengen zodat in de samenleving de keuzes voor duurzame ontwikkeling bewuster en laagdrempeliger gemaakt kunnen worden." (website LvDO) Na enkele jaren gewerkt te hebben met het programma, is een vraag hoe het doel en de resultaten naar buiten toe gepresenteerd kunnen worden.

1.2 ONDERZOEKSVRAAG

De centrale onderzoeksvraag richt zich op de betekenis (het resultaat, het effect) van de inzet van sociale instrumenten in het realiseren van duurzaamheiddoelen c.q. beleidsdoelen van overheden. Meer concreet gaat het om de vraag welke (positieve en negatieve) effecten de inzet van sociale instrumenten heeft in de relatie tussen overheid en samenleving. Bestuurders zouden uit de resultaten van het onderzoek argumenten moeten kunnen ontlenen om de afweging te maken over de inzet van sociale instrumenten.

De onderzoeksvraag heeft betrekking op decentrale overheden, waarbij (gezien de aard van het programma) met name wordt gekeken naar thema's die prioritair zijn in de provincies: duurzame regionale economie, duurzame gebiedsontwikkeling, en klimaat en energie. Centraal staat de betekenis van maatschappelijke participatie (van burgers, bedrijven en maatschappelijke organisaties) voor het creëren van een duurzame samenleving. We gaan in op zowel de kwalitatieve (onder andere draagvlak, houdbaarheid, betrokkenheid) als kwantitatieve betekenis (onder andere snellere procedures, minder bezwaarschriften, minder kosten).

1.3 VERANTWOORDING VAN DE AANPAK

De aanpak van het onderzoek bestond uit drie fasen: literatuurstudie, analyse van referentieprojecten en analyse van LvDO-projecten.

Literatuuronderzoek
In de eerste fase van het onderzoek is literatuurstudie verricht. Hierbij zijn ruim 50 studies, artikelen en rapporten geanalyseerd. We hebben gekeken welke sociale instrumenten en effecten in de literatuur zijn beschreven. Tijdens de literatuurstudie zijn ook gesprekken gevoerd met 3 wetenschappers die gespecialiseerd zijn op het gebied van lerende samenleving:

- Prof. dr. John Grin (UvA, hoogleraar policy science, especially system innovation);
- Prof. dr. Jurian Edelenbos (EUR, hoogleraar Water Governance);
- Dr. Ir. Erik van Slobbe (UW, onderzoeker Department of Environmental Sciences).

We hebben met de wetenschappers gesproken over de centrale onderzoeksvraag: welke effecten te verwachten zijn van de inzet van sociale instrumenten.

Op basis van het literatuuronderzoek en de interviews met de wetenschappers hebben we een overzicht gemaakt van de effecten van de inzet van sociale instrumenten. Het overzicht vormt het begin van de onderbouwing voor de inzet van sociale instrumenten.

Analyse referentieprojecten
In de tweede fase van het onderzoek hebben we onderzoek verricht bij enkele zogenoemde referentieprojecten ('niet-LvDO-projecten'). Dit zijn projecten op andere terreinen dan duurzame ontwikkeling waar sociale instrumenten zijn ingezet. De uitwerking van de instrumenten en de effecten die zijn opgetreden vormen een belangrijk referentiekader voor de analyse van de LvDO-projecten. We hebben verschillende projecten bestudeerd.
Ieder project is bekeken op de sociale instrumenten die zijn ingezet en de effecten die door deze inzet zijn opgetreden. Bij ieder project is gesproken met één of meerdere projectleden (zie bijlage 2).

Analyse LvDO-projecten
In de derde fase van het onderzoek hebben we ons specifiek gericht op LvDO-projecten. We hebben met 7 projectleiders van LvDO-projecten twee rondetafelsessies gehouden. Daarnaast hebben we 2 projectleiders telefonisch geïnterviewd. Het voordeel van een rondetafelsessie is dat de deelnemers met elkaar van gedachten kunnen wisselen, op elkaar kunnen reageren en zo diepte kunnen aanbrengen in de discussie. In de rondetafelsessie is nadrukkelijk ingegaan op de effecten van de ingezette sociale instrumenten. In de discussie is tevens nadrukkelijk aandacht besteed aan mogelijkheden om de effecten in kwantitatieve termen weer te geven.

1.4 LEESWIJZER

De conclusies hebben we integraal opgenomen in de managementsamenvatting. In hoofdstuk 2 geven we een analyse van de ruim vijftig artikelen en studies die we hebben bestudeerd. In hoofdstuk 3 gaan we in op de referentieprojecten. In hoofdstuk 4 bespreken we de resultaten van de rondetafelsessies waarin de LvDO projecten centraal stonden.

HOOFDSTUK 2

Wat vertellen literatuur en onderzoek over sociale instrumenten?

2.1 INLEIDING

Sociale instrumenten worden ingezet om invulling te geven aan het concept 'sociaal leren'. In dit hoofdstuk beschrijven we eerst wat we onder sociaal leren kunnen verstaan en gaan we in op de verschillende typen sociale instrumenten. Daarna beschrijven we de effecten van deze sociale instrumenten die we in de literatuur zijn tegengekomen. We gaan in op een klassiek sturingsperspectief en beschrijven enkele succes- en faalfactoren. Tot slot trekken we enkele conclusies.

2.2 'SOCIAL LEARNING' OMSCHREVEN

Binnen het programma LvDO wordt 'social learning'(verder: 'sociaal leren') ingezet om in groeps- en leerprocessen gezamenlijk tot een oplossing te komen voor maatschappelijke duurzaamheidvraagstukken. Een brede definitie van sociaal leren is 'leren in groepsverband'. Deze definitie vindt zijn oorsprong in de sociologie (o.a. pedagogie, onderwijskunde). De meest gebruikte definitie van sociaal leren heeft duidelijke banden met het constructivisme als verklarend paradigma, en gaat ervan uit dat mensen leren door hun waarnemingen te koppelen aan hun eerder opgedane ervaringen. 'De' werkelijkheid bestaat niet, maar wordt 'geconstrueerd' door deelnemers aan het proces. Interactie met elkaar bepaalt vervolgens welke leerervaringen als relevant ervaren worden, en tot welke vervolgvragen en vervolginzichten dit moet leiden. Leren middels interactieve processen kan worden benaderd als tweede en/of derde orde leren. Eerste orde leren betekent dat mensen leren door middel van instructie, overdracht en of informatie en komt vaak van pas bij routinematige opgaven. Bij tweede en derde orde leren is sprake van leren in een interactieve en participatieve omgeving waarin door dialogen een gedeelde betekenis van problemen en kwesties ontstaan en gezamenlijk tot handelingsperspectieven wordt gekomen.

In de literatuur wordt het begrip 'sociaal leren' op verschillende manieren gedefinieerd. Bijvoorbeeld;

- "Social learning is the process in which actors share and confront their knowledge and perspectives to produce innovative solutions" (Beers, Sols en Wals, 2009, p.1).
- Sociaal leren is de interactie tussen betrokkenen/ onderling afhankelijke belanghebbenden om zo tot creatievere en meer innovatieve oplossingen te komen en een gedeelde probleemsituatie te verbeteren (ARCADIS, 2007).
- Het leren van groepen, netwerken en sociale systemen die zich engageren in probleemoplossende activiteiten in nieuwe, complexe, onzekere en voorspelbare omstandigheden. Het is een leerproces dat in dialoog en samenwerking met diverse actoren kan ontstaan n.a.v. een maatschappelijk probleem. Problemen in de maatschappij worden gearticuleerd en geïnterpreteerd en toekomstprojecten voor een 'beter' samenleven uitgedacht en uitgeprobeerd. Het is een zoektocht naar creatieve en verantwoorde antwoorden op de gestelde problemen. (Wildemeersch e.a., jaar onbekend).
- Sociaal leren is een continue en iteratief proces waar actoren met elkaar en van elkaar leren, problemen benoemen, onzekerheden in kaart brengen en erkennen en oplossingsrichtingen verkennen. (Hommes e.a., datum onbekend).
- "[A]chieving concerted action in complex and uncertain situations" (Ison and Watson, 2007).

2.3 TYPEN SOCIALE INSTRUMENTEN

Het sociaal instrumentarium dat in het kader van sociaal leren wordt ingezet, bestaat in hoofdzaak uit het bijeenbrengen van mensen (fysiek of in netwerken) in een breder proces. Mensen leren immers primair van elkaar, door het delen van hun ervaringen en het samen formuleren van vervolgvragen en handelingsperspectieven in een interactieve omgeving (derde orde leren)
Vaak gebeurt dit in fysieke zin door het organiseren en begeleiden van bijeenkomsten. Naar gelang de doelstelling van het leerproces en de fase in het leerproces is er onderscheid in het type bijeenkomst en de doelstelling van de bijeenkomst. Dit leidt tot een breed scala van type instrumenten die we in de literatuur tegenkomen (niet limitatief).[1]

We onderscheiden twee typen processen waarin sociale instrumenten kunnen worden ingezet: interactieve beleidsvormingsprocessen en multi-actorprocessen. In beide type leerprocessen vindt sociaal leren plaats door het bij elkaar brengen van mensen (met verschillende expertise), met andere woorden door het organiseren van bijeenkomsten.

Interactieve beleidsvormingsprocessen
Interactieve beleidsvormingsprocessen houden in dat maatschappelijke organisaties (zoals belangenverenigingen, bewonersverenigingen, private sector, NGO's) en/ of burgers door de overheid worden gevraagd om in een zo vroeg mogelijk stadium mee te denken en te doen in het beleidsvormingsproces (Graaf, 2009a, 2009b, 2007).

[1] Voorbeelden van type instrumenten: debat, congres, intervisiebijeenkomst, werk-/ ontwerpatelier, expertmeeting, brainstormbijeenkomst, discussiebijeenkomst, communities of practice (leergemeenschappen), pilots, internetforums, educatie/ training/ cursus, etc.

Edelenbos e.a. (2010) geven aan dat er een groeiende belangstelling bij de overheid is voor dergelijke netwerken met actoren uit de publieke en (semi)private sectie die bij besluitvorming en beleidsuitvoering worden betrokken. Doelen van dit type leerproces zijn:

- de inhoud van beleidsvoorstellen verbeteren (Edelenbos e.a. 2010);
- draagvlak voor het beleid creëren (Edelenbos e.a., 2010; Graaf, 2009a).
- informatie inwinnen (ARCADIS, 2007)
- legitimeren van beleidskeuzen (Graaf, 2009b);
- effectievere besluitvorming (De Graaf, 2009a)

Binnen interactieve beleidsvormingsprocessen kan een verdere onderverdeling gemaakt worden in maatschappelijke participatieprocessen en burgerparticipatieprocessen. Bij burgerparticipatie zijn alleen burgers betrokken; deze participatieprocessen hebben vaak betrekking op beleid dat is gericht op een specifiek gebied (bijvoorbeeld een wijk). Daarentegen kunnen bij maatschappelijke participatie ook maatschappelijke belangenorganisaties en/ of kennisinstituten en/ of private organisaties betrokken zijn. In de literatuur wordt voornamelijk de burgerparticipatie besproken waarbij burgers niet enkel geïnformeerd worden over beleid, maar ook daadwerkelijk meedenken en meedoen tijdens de beleidsvorming. Dit is tevens een belangrijke voorwaarde voor sociale leerprocessen.

VOORBEELD: PROJECT SEKDOORN/ WIPSTRIKPARK, ZWOLLE

Aan de zuidkant van Zwolle worden woningen gerealiseerd op een terrein dat vrijgekomen is door de verplaatsing van industrie. Door de overloopfunctie die het buitendijksgebied had, was woningbouw eigenlijk niet toegestaan. Het waterschap heeft daarnaast een opgave voor waterberging met een bepaald volume. Verschillende partijen werken samen om het project toch op deze locatie te realiseren.

Het samenwerkingsverband is gevormd door de volgende partijen: het waterschap, de projectontwikkelaar, de gemeente, de provincie en de Dienst Landelijk Gebied. Door het verknopen van de verschillende doelstellingen van de partijen kon een coalitie gevormd worden en ontstond er een gemeenschappelijke visie. Opvallend is dat de projectontwikkelaar een aantal grote financiële risico's voor zijn rekening heeft genomen en dat een aantal oplossingen voor gedeelde problemen zijn medegefinancierd uit bestaande budgetten van de deelnemende partijen.

Enkele succesfactoren binnen dit project:

- Het particuliere initiatief van de projectontwikkelaar.
- Het benoemen en verbinden van gedeelde problemen, kansen en oplossingen
- De bereidheid van de projectontwikkelaar om in risico's te investeren maakte andere partijen bereid mee te gaan investeren.
- Het formuleren van een gezamenlijk visie.
- Participatie van omwonenden. Er kwamen relatief weinig bezwaren omdat inzichtelijk werd gemaakt dat de situatie voor een ieder verbetert.

Multi-actor innovatieprocessen

Multi-actor innovatieprocessen worden gevormd door onder andere ondernemers, beleidsmakers, onderzoekers en mensen van NGO's die bij elkaar zijn gebracht om complexe problemen aan te pakken waar geen bestaande oplossing voor te vinden is (Beers e.a., 2009). De samenstelling van het team is divers omdat dat de meeste kans biedt een oplossing te vinden.

Het delen en integreren van de kennis die de diverse actoren hebben voor oplossingen leidt tot innovatie ideeën en oplossingen voor complexe problemen en kwesties (Beers e.a., 2009). Nog meer dan in het geval van maatschappelijke participatie zijn multi-actor innovatieprocessen gericht op sociaal leren. Ze onderscheiden zich van interactieve beleidsvormingsprocessen doordat ze ook kunnen functioneren los van de overheid. Verstraete (2009) benadert in zijn onderzoek het gebruik van een multi-actor innovatieproces om te komen tot een innovatief idee in het bedrijfsleven. Dergelijke processen hoeven echter niet in een besluit of een beleid te resulteren.

2.4 EFFECTEN VAN SOCIALE INSTRUMENTEN

We zijn in de literatuur een flink aantal effecten tegengekomen. We kunnen de effecten ordenen naar de vier onderstaande categorieën:

- Inhoudelijke kwaliteit van de oplossing;
- Draagvlak;
- Financiën;
- Doorlooptijd.

Hieronder wordt per categorie een overzicht gegeven van de gevonden effecten.

2.4.1 INHOUDELIJKE KWALITEIT

We hebben in de literatuur enkele uitspraken gevonden over het effect van sociale instrumenten op de inhoud en de kwaliteit van de oplossing (zie tabel 2.1). Samenvattend worden de volgende effecten van sociale instrumenten genoemd:

- Hogere kwaliteit, betere inhoud, inhoudelijke verrijking, hoger ambitieniveau;
- Meer adequate, effectievere oplossingen;
- Meer creatieve, innovatieve oplossingen en slimme combinaties.
- Kennisvermeerdering.

Specifiek over het effect van sociale instrumenten op het ‘duurzaamheidgehalte’ van oplossingen wordt weinig gezegd. Er wordt alleen door Graaf (2007) beschreven dat robuustere en duurzamere oplossingen mogelijk zijn door een groter probleemoplossend vermogen.

Tabel2.1

Uitspraken in de literatuur over effecten van sociale instrumenten op de inhoudelijke kwaliteit van oplossingen

Type leerproces	Effect	Bron
Maatschappelijke participatieprocessen		
	Vergroting van het probleemoplossend vermogen	De Graaf, 2009b
	Belanghebbenden laten meedenken verhoogt de kwaliteit van beleid	De Graaf, 2009a
	Kwaliteit binnen interne toezichtraden is duidelijk verbeterd.	Haffner e.a., 2005
	De informatievoorziening is verbeterd.	Haffner e.a., 2005
	Het is gelukt in één dag de impasse te doorbreken, door dat de betrokken groeperingen met geven en nemen tevreden waren met het resultaat, een gezamenlijke inrichtingsvisie	IVN, 2006
	Verdieping en inspiratie. Slim combineren (verwacht effect)	Vuijk, 2005
	Betrokkenen vinden het belangrijk om ervaringen uit te wisselen en zo te leren van elkaar	Kam, 2009
	Kennis met een wetenschappelijke status bewust inzetten als wapen in de strijd om posities. Waardoor ervaringskennis van actoren in het gebied onvoldoende serieus wordt genomen en het proces wordt belemmerd.	Klosterman e.a., 2009
Burgerparticipatieprocessen		
	Uit tabel 3.4 blijkt dat in Dordrecht meer dan de helft van de reacties gehonoreerd wordt daar waar er rond een dossier tussen de 11 en 20 reacties worden gegeven. In Leiden wordt 67% van de reacties gehonoreerd op het moment dat er rond een conceptbesluit van het college tussen de 41 en 50 reacties binnenkomen. Gemiddeld heeft in beide gemeenten iets meer dan een kwart van de reacties effect.	Pröpper e.a., 2006
	Wat levert participatie op het conceptbesluit van de raad op? De raadsverslagen bieden de mogelijkheid dit te meten aan de hand van eventuele aanpassingen in het conceptbesluit: – in de gemeente Dordrecht is in 10% van de dossiers waarbij sprake was van participatie op een conceptbesluit van de raad sprake van aanpassing van het conceptbesluit (in 90% heeft de raad de reactie niet gehonoreerd); – in de gemeente Leiden is in 23% van de dossiers waarbij sprake was van participatie op een conceptbesluit van de raad sprake van aanpassing van het conceptbesluit (in 77% heeft de raad de reactie niet gehonoreerd).	Pröpper e.a., 2006
	Het gebruik van kennis van burgers leidt tot een vergroting van het probleemoplossend vermogen. Dit maakt robuustere en duurzamere oplossingen mogelijk.	De Graaf, 2007
	The citizens provided information and suggestions.	Michels & de Graaf, 2010
	Bijdrage van burgers aan het landschap	Overbeek e.a., 2008
	Inhoudelijke verrijking door gebruik van kennis, ervaring en creativiteit van betrokkenen	Peters & van der Heijden, 2010
	Vergroten probleemoplossend vermogen van de maatschappij	Peters & van der Heijden, 2010
	Realiseren hoger ambitieniveau	Peters & van der Heijden, 2010

Multi-actor innovatieprocessen		
	Interventures zijn een nuttig middel om duurzaam te leren. Uit de praktijk blijkt dat de houding van mensen na onderzoek in een interventure verandert	Thölke e.a., jaar onbekend
	'Resource mobilisation', doordat verschillende partijen verschillende middelen (bv kennis, financiën) ter beschikking hebben en doordat deze middelen op een specifieke manier met elkaar gecombineerd worden.	Verstraete, 2009
	Adequatere oplossing doordat de beschikbare middelen op een specifieke manier met elkaar gecombineerd worden	Verstraete, 2009
	Het ontstaan van creatieve, innovatieve oplossingen	Verstraete, 2009
	Verhoogde effectiviteit	Verstraete, 2009

2.4.2 DRAAGVLAK

In Tabel2.2 staat een overzicht van de uitspraken die we in de literatuur hebben gevonden over het effect van sociale instrumenten op het draagvlak van betrokkenen in het proces. Deze effecten zijn als volgt samen te vatten:

- Meer steun/ draagvlak voor beleid, positievere houding;
- Meer inzicht en goodwill bij betrokkenen;
- Betere samenwerking met betrokkenen.
- Geloofwaardigheid en reputatie- en imagoverbetering overheid;
- Betrokkenheid burgers bij overheid;
- Legitimiteit van beleid en bestuur.

Mourik e.a. (2007) constateert dat de snelheid waarmee een project gerealiseerd wordt van invloed is op de mate van draagvlak. Verder beschrijven ARCADIS (2007) en De Graaf (2009a) dat het vertrouwen tussen de verschillende actoren en de overheid van invloed is op de mate van draagvlak.
Hoe meer vertrouwen de actoren onderling hebben hoe groter het draagvlak. Beers e.a. (2009) geven zelfs aan dat vertrouwen één van de drie belangrijkste aspecten is die nodig zijn om sociaal leren te laten slagen.

Tabel2.2

Uitspraken in de literatuur over effecten van sociale instrumenten op draagvlak aspecten van projecten

Type leerproces	Effect	Bron
Maatschappelijke participatieproces		
	De snelheid waarmee projecten gerealiseerd worden is van grote invloed op acceptatie en weerstand	Mourik e.a., 2007
	Hoe meer informatievoorziening over financieringsconstructies met dezelfde technologie elders en in het bijzonder met de lokale socio-economische impact van die constructies wordt gegeven, hoe positiever de houding van de bevolking	Mourik e.a. 2007
	Goodwill bij partnerpartijen (verwacht effect)	Vuijk, 2005
	Inzicht van actoren in een plan vergroten	Mourik, 2007
	Inzicht in de context van actoren vergroten	Mourik, 2007

	Door de inzet van interactief beleid verhoogt de democratische legitimiteit doordat burgers meer directe invloed kunnen hebben in het democratische bestel. Hierdoor word de kloof tussen burgers en bestuur gedicht.	De Graaf, 2007
	Overeenstemming over noodzaak en aanpak van het probleem (Casus Itterbeek en Etten-Leur)	ARCADIS, 2007
	Mede doordat men eerder had samengewerkt bestond er een basis van relaties en vertrouwen die de samenwerking nu vergemakkelijkte (Casus Etten-Leur)	ARCADIS, 2007
	Waterschap zag zichzelf eerst als degene met de juiste kennis, zij richten zich nu op de kennis en ervaring van agrariërs (Casus Etten-Leur)	ARCADIS, 2007
Burgerparticipatieprocessen		
	Burgers zien hun input terug in het beleid. Dit vergroot de steun en het draagvlak voor het beleid	De Graaf, 2007
	Beter gedragen plannen, vergroten van draagvlak	Peters & van der Heijden, 2010
	Verbeteren van de samenwerking met burgers en maatschappelijke partners	Peters & van der Heijden, 2010
	Reputatie- en imagoverbetering van de overheid	Peters & van der Heijden, 2010
	Versterking van de democratie	Peters & van der Heijden, 2010
	Verbeteren interne organisatie	Peters & van der Heijden, 2010
	Participatie draagt bij aan een sterkere relatie tussen gemeente en inwoners	Rekenkamercommissie gemeente Hoogeveen, 2010
	Participatie leidt gedeeltelijk tot meer betrokkenheid van bewoners	Rekenkamercommissie gemeente Hoogeveen, 2010
	Alleen al het feit dat de gemeente participatiemogelijkheden biedt, heeft een positief effect op het beeld dat burgers van de gemeente hebben.	Rekenkamercommissie gemeente Hoogeveen, 2010
	Participatie leidt tot responsief bestuur	Rekenkamercommissie gemeente Hoogeveen, 2010
Multi-actor innovatieprocessen		
	Winnen van legitimiteit en geloofwaardigheid. Beslissingen die worden genomen naar aanleiding van een MAP worden sneller aanvaard	Verstraete, 2009
	Het is vaak niet meer duidelijk wat er van de verschillende partijen worden verwacht	Verstraete, 2009

Aan de andere kant merken we op dat de procesbegeleiding en –organisatie van invloed kan zijn op het effect van sociale instrumenten in relatie tot de mate van draagvlak. Dit heeft vooral te maken met de rol/ houding die de overheid inneemt in deze processen. We onderscheidden hierin drie aspecten:

- Uit het onderzoek van ARCADIS (2007) komt naar voren dat de overheid in een burgerparticipatieproces soms te sturend wordt ervaren, wat tot weerstand bij de bewoners kan leiden.
- De Graaf (2007) concludeert dat de machtspositie van een belanghebbend de mate van het interactieve beleid kan verklaren en dus invloed heeft op het draagvlak.
- Daarnaast kan interactief beleid leiden tot hoge verwachtingen bij burgers en belanghebbenden. Hen wordt een democratische 'worst' voorgehouden, waar ze meestal niet echt, of in hun beleving niet genoeg van ontvangen. (De Graaf, 2009b).

2.4.3 FINANCIËN

In de onderzochte literatuur wordt weinig beschreven over de financiële effecten van sociale instrumenten (zie Tabel2.3).

Tabel2.3

Uitspraken in de literatuur over effecten van sociale instrumenten op financiële aspecten van projecten

Type leerproces	Effect	Bron
Burgerparticipatieprocessen		
	Het blijft lastig om zicht te krijgen op de kosten die gemoeid zijn met burgerparticipatie, zeker in relatie met de opbrengsten. Het is echter duidelijk dat participatie een maatschappelijke meerwaarde heeft. Deze meerwaarde is niet één op één af te zetten tegen de inzet van middelen en capaciteit.	Rekenkamercommissie gemeente Hoogeveen, 2010
Multi-actor innovatieprocessen		
	Hoge transactiekosten. Multi-actor innovatieprocessen of andere samenwerkingsverbanden kosten vooral veel tijd. Deze hoge transactie kosten zitten nu eenmaal verbonden aan het proces.	Verstraete, 2009

Er wordt onderkend dat de verwachte kosten van een participatieproces hoger zijn dan wanneer bij beleidsvorming niet voor een participatieproces wordt gekozen. Maar het is onduidelijk hoe deze kosten zich verhouden ten opzichte van de kosten/ baten van de uiteindelijke oplossing n.a.v. van het wel/ niet doorlopen van een participatieproces. We hebben één illustratief voorbeeldproject gevonden uit Engeland waarin het doorlopen van een burgerparticpatieproces leidde tot een plan met meer wooneenheden dan in het oorspronkelijke plan was voorzien en bovendien meer budget beschikbaar kwam voor publieke voorzieningen.

VOORBEELDPROJECT UIT ENGELAND

In de Engelse gemeente Caterham Barracks werd een militair terrein waar een kazerne stond verkocht. De projectontwikkelaar wilde 200 wooneenheden bouwen. De bewoners kwamen hiertegen in opstand. Vervolgens zijn de bewoners betrokken bij een ontwerpfestival. In een weekend tijd, met behulp van, onafhankelijke ontwerpers en procesbegeleiders, is een andere ontwerpschets gemaakt. De uitkomst was verassend: 350 wooneenheden! Hierdoor ontstond wel meer financiële ruimte voor publieke voorzieningen als een kinderdagverblijf, skatebaan, fitnesscentrum en een pendelbusdienst die de hardnekkige forensenfile oploste (IVN Consulentschap, 2006)

2.4.4 DOORLOOPTIJD

Uit de literatuur blijkt dat in het algemeen de inzet van sociale instrumenten de doorlooptijd van (beleids)processen verkort, doordat vanaf het begin van het beleidsproces kennis, ervaringen en belangen van actoren worden gedeeld. We veronderstellen dat dit vertragingen aan het eind van beleidsprocessen (juridische bezwaar- en beroepprocedures) voorkomt. Kortom: verhoogde efficiënte/ effectiviteit van beleidsprocessen. (zie ook Tabel2.4). Dit effect is bij alle drie de type participatieprocessen aan de orde.

Tabel2.4

Uitspraken in de literatuur over effecten van sociale instrumenten op de doorlooptijd van projecten

Type leerproces	Effect	Bron
Burgerparticipatieprocessen		
	Per saldo efficiëntere planvorming/ uitvoering	Peters & van der Heijden, 2010
Maatschappelijke participatieprocessen		
	Versneld beleidsproces, omdat vertragingen zoveel mogelijk worden voorkomen door burgers vanaf het begin hun kennis en ervaring inzetten en kunnen meedenken over het te vormen beleid	De Graaf, 2007
	De effectiviteit van projecten wordt bevorderd door aandacht te geven aan doelen en procesgang	Kam, 2009
Multi-actor innovatieprocessen		
	Uit de praktijk blijkt dat inventures vaak in staat zijn om versnelling aan te brengen in vastgelopen situaties	Thölke e.a. jaar onbekend
	Verhoogde efficiëntie	Verstraete, 2009

2.4.5 EFFECTIVITEIT VAN SOCIALE INSTRUMENTEN

Voor het beoordelen van de effectiviteit van sociale instrumenten maakt het verschil binnen welk sturingsperspectief ze worden ingezet. We onderscheiden twee sturingsperspectieven die van invloed zijn op de betekenis en uitwerking van sociale instrumenten. Binnen de context van 'sociaal leren' wordt veelvuldig gerefereerd aan een sturingsperspectief dat we hier omschrijven als 'Burger centraal en dat we afzetten tegen klassieke overheidssturing.

Klassieke overheidssturing

In de klassieke overheidssturing neemt de overheid een hiërarchisch bovengeschikte rol aan ten opzichte van de samenleving. De overheid stuurt en de samenleving wordt gestuurd. De overheid is initiator van beleid en pro-actief. De samenleving is met name reactief en volgend. Het gaat om 'top-down'-sturing waarbij de overheid het gedrag van burgers en organisaties probeert te beïnvloeden door te verplichten of te verbieden. Om haar doelstellingen te bereiken zet de overheid juridische, economische en communicatieve instrumenten in.

Als sociale instrumenten binnen het klassieke sturingsperspectief worden ingezet, komen ze voor een groot deel overeen met de communicatieve instrumenten. Voorbeelden zijn voorlichting, kennisoverdracht, advisering, voorbeeldgedrag, keurmerk en visitatie. Deze instrumenten worden ingezet om doelgroepen te overtuigen en te bewegen hun agenda en/of gedrag te veranderen. Daarmee draagt de inzet van sociale instrumenten bij aan de effectiviteit van het beleid.

'Burger centraal

Een relatief nieuwe wijze van sturing is een overheid die haar omgeving (burgers, maatschappelijke organisaties, bedrijven) gelijkwaardig tegemoet treedt. 'Burger aan zet', 'De bal ligt bij de burger' en 'Burgers staan centraal' (Verhoeven en Ham, 2010). De overheid erkent dat zij voor de realisatie van zijn doelen afhankelijk is van de medewerking van maatschappelijke partijen.

Termen als 'netwerksturing', 'horizontale sturing' of 'de onderhandelende overheid' duiden op deze andere manier van sturen. De overheid tracht haar doelstellingen te bereiken door zich in een gelijkwaardige of horizontale positie te plaatsen ten opzichte van neven- of ondergeschikte actoren binnen en buiten de overheid.

De Graaf & Grin (2001) gaan dieper in op gedragsverandering. Als een doelgroep zich conform het beleid gaat gedragen, duidt dat erop dat de handelingstheorieën van de doelgroep en de beleidsmaker congruent zijn geworden. De Graaf & Grin (2001): "[D]e kans op de gewenste gedragsverandering wordt niet alleen bepaald door de keuze en de kwaliteit van de inzet van een beleidsinstrument, maar ook door de mate waarin de gevraagde handelwijze zinvol is in de ogen van de doelgroep, dat wil zeggen binnen de handelingstheorie van de doelgroep."

De Graaf & Grin (2001): "[B]eleidsdoelstellingen kunnen niet heilig zijn. Immers, als de voor het realiseren van een beleidsdoelstelling benodigde handelwijze door de doelgroep niet zinvol geacht wordt, en dit laatste evenmin door leren kan worden bewerkstelligd, dan zal men de doelstelling moeten laten vallen." In die zin moet de overheid zelf leren.

De Graaf & Grin (2001) onderscheiden verschillende vormen van leren van de doelgroep, waarbij leren betrekking heeft op verschillende elementen: oordelen over oplossingen, probleemdefinities, achtergrondtheorieën en voorkeuren. Ze pleiten daarom voor de inzet van een instrumentenmix: "instrumenten dienen samen de gewenste vorm(en) van leren te bevorderen, alsmede de benodigde externe prikkels te leveren."

2.4.6 KWANTITATIEVE EFFECTEN

Als we het onderzoek naar de effecten van sociale instrumenten overzien dan zijn we slechts enkele kwantitatieve effecten tegengekomen. Een kwantitatief resultaat wordt benoemd door Pröpper e.a. (2006). In 10 tot 25% van de gevallen waarin burgers hebben gereageerd op raads- en collegevoorstellen leidt dit uiteindelijk tot een aangepast (lees: als beter gepercipieerd) voorstel. Een kwantitatief resultaat dat De Graaf & Grin (2001) noemen is dat de effectiviteit van doelgroepenbeleid door de inzet van sociale instrumenten met een derde toeneemt.

2.5 SUCCES- EN FAALFACTOREN

In de bestudeerde literatuur wordt aandacht besteed aan de succes- en faalfactoren van sociaal leren: wanneer leidt de inzet van sociale instrumenten tot een positief resultaat, welke aandachtspunten zijn er, et cetera.

Volgens Beers e.a. (2009) zijn er enkele voorwaarden om het proces van sociaal leren tussen diverse actoren met diverse belangen en kennis goed te laten verlopen:

- Een facilitator die het proces begeleidt kan een positief effect hebben op sociaal leren.
- Het hebben van een gezamenlijk probleem kan voor een gezamenlijk actie zorgen.
- Vertrouwen.
- Een samenwerkingspartner wordt gekozen op basis van het hebben van hetzelfde probleem en/of het kunnen toevoegen van bruikbare kennis en informatie.

- Hoe minder belang een samenwerkingspartner heeft, hoe meer er een gevoel van vertrouwen ontstaat onderling. Daarnaast is openheid een belangrijke factor voor een succesvolle vertrouwensband. (Beers e.a., 2009).

In het onderzoek van ARCADIS (2007) naar sociaal leren wordt het onderzoek afgesloten met een lijst do's en dont's van sociaal leren:

- De geschiedenis van probleemsituaties en van verhoudingen tussen belanghebbenden in probleemsituaties maakt deel uit van het huidige proces.
- Gelegitimeerde en geaccepteerde facilitatie van interacties tussen stakeholders is nodig.
- Juiste belanghebbenden bij het proces.
- Aandacht voor diverse probleempercepties.
- Vroege betrokkenheid van de relevante actoren.
- Oplossingsgericht gedrag leidt snel tot reactie in plaats van acceptatie.
- Gebruik van diversiteit aan kennis.
- Definities van succes verschillen.
- Een duidelijke plaats (forum) om constructief om te gaan met conflicten en vastgelopen processen.

2.6 CONCLUSIES

We concluderen dat er in de literatuur weinig overeenstemming is over de definities van sociaal leren, sociaal instrumentarium, maatschappelijke- en burgerparticipatie. Desondanks zijn er wel belangrijke constanten in de literatuur en het onderzoek aan te wijzen.

In de literatuur hebben we de volgende effecten van sociale instrumenten gevonden (zie tabel 2.7).

Tabel2.7
Effecten van sociale instrumenten

Type effect	Effecten
Inhoudelijke kwaliteit	▪ Hogere kwaliteit, betere inhoud, inhoudelijke verrijking, hoger ambitieniveau ▪ Meer adequate, effectieve oplossingen ▪ Meer creatieve, innovatieve oplossingen en slimme combinaties ▪ Kennisvermeerdering
Draagvlak	▪ Meer steun/ draagvlak voor beleid, positievere houding ▪ Meer inzicht ▪ Meer goodwill bij betrokkenen ▪ Betere samenwerking met betrokkenen ▪ Geloofwaardigheid en reputatie- en imagoverbetering overheid ▪ Betrokkenheid burgers bij overheid ▪ Legitimiteit van beleid ▪ Legitimiteit van bestuur
Financiën	▪ Hogere transactiekosten ▪ Efficiënter
Tijdsduur	▪ Versneld beleidsproces
Effectiviteit	▪ Gedragsverandering bij doelgroepen van beleid

Een logisch te verwachten effect van de inzet van sociale instrumenten is dat de weerstand vanuit de samenleving afneemt, en daarmee ook het aantal bezwaren en beroepen. Echter, opvallend is dat we in de bestudeerde onderzoeken geen effecten hebben gevonden van sociale instrumenten op juridische aspecten van oplossingen.

In een klassiek perspectief op overheidssturing kunnen we sociale instrumenten begrijpen als communicatieve beleidsinstrumenten naast juridische en economische instrumenten.

In de literatuur zijn we twee kwantitatieve effecten tegengekomen:

- Door Pröpper (2006): in 10 tot 25% van de gevallen waarin burgers hebben gereageerd op raads- en collegevoorstellen leidt dit uiteindelijk tot een aangepast (lees: als beter) gepercipieerd voorstel.
- Door De Graaf & Grin (2001): de effectiviteit van doelgroepenbeleid neemt door de inzet van sociale instrumenten met een derde toe.

HOOFDSTUK 3 Referentieprojecten

3.1 INLEIDING

Om ons onderzoeksspectrum te verbreden hebben we gekeken naar de inzet van sociale instrumenten bij projecten op andere terreinen dan duurzame ontwikkeling. De in dit hoofdstuk beschreven sociale instrumenten en de opgetreden effecten kunnen een bron van inspiratie vormen voor de analyse van de LvDO-projecten.

We hebben verschillende referentieprojecten bestudeerd die ons inzicht kunnen geven in de effecten van sociale instrumenten:

1. CoP Building with Nature;
2. CoP Regionale Strategieën;
3. KNHM;
4. Park 20/20;
5. Kennisnetwerk Taskforce Multifunctionele Landbouw;
6. Project Delta.

De referentieprojecten zijn bestudeerd aan de hand van deskresearch. Daarnaast hebben we per project een projectlid geïnterviewd. De resultaten van de deskresearch en de gesprekken staan vermeld in dit hoofdstuk. Per project gaan we in op de feiten, de opgetreden effecten en de genoemde succes- en faalfactoren. Daarnaast stippen we kort aan welke argumenten en aandachtspunten volgens de geïnterviewde projectleden van belang zijn bij het maken van een beslissing over de inzet van sociale instrumenten.

3.2 COMMUNITY OF PRACTICE REGIONALE STRATEGIEËN

DE FEITEN

- ✓ Multi-actor innovatieproces
- ✓ Sociale instrumenten: expertmeeting, discussiebijeenkomsten en congres
- ✓ Doel: uitwisseling van kennis en ervaring over maatschappelijke vraagstukken en hoe deze op te lossen.
- ✓ Resultaat: publicatie boek en voortzetting gedachtegoed in het ‘Forum Stedelijke Regio’s’
- ✓ Belangrijkste effecten: 1) gebruik van expertise intern en extern, 2) kennis over sturing en regie en 3) draagvlak onder maatschappelijke organisaties
- ✓ Looptijd: 2003 tot 2007

3.2.1 HET PROJECT

De Community of Practice Regionale Strategieën is een samenwerkingsverband gericht op het uitwisselen van kennis en informatie over grensoverschrijdende maatschappelijke vraagstukken (inhoud) en over regionale strategieën.

Het doel van de Community of Practice was om samen na te denken over maatschappelijke kwesties en de manier waarop deze vraagstukken kunnen worden opgepakt. Elk jaar werden er gezamenlijk een aantal thema's bedacht als input voor de bijeenkomsten. De CoP bestond uit een kerngroep van ongeveer 15 personen. Deelnemers van de kerngroep waren voornamelijk personen uit samenwerkingsverbanden zoals BrabantStad, Drechtsteden, Groningen- Assen, Netwerkstad Twente, Parkstad Limburg, Stadregio Arnhem-Nijmegen, SRE, Stedendriehoek en Tripool Zuid-Limburg. De bijeenkomsten en de CoP werden ondersteund door het NIROV en Habiforum. Tijdens elke bijeenkomst werden er naast de kerngroep ook sprekers en andere externen uitgenodigd.

Gedurende de CoP zijn vele nieuwe inzichten ontstaan over het effectief besturen van een stadsregio of stedelijk netwerk. Deze nieuwe inzichten en de resultaten van het programma 'Van stad naar regio' van de organisatie NIROV hebben geleid tot de publicatie van een boek 'De grenzeloze regio; Praktijkboek regionale strategieën' (2007). Na 2007 is het gedachtegoed van de CoP voortgezet in het Forum Stedelijke Regio's.

3.2.2 DE EFFECTEN

In de onderstaande tabel staan de genoemde effecten van de CoP Regionale Strategieën:

Tabel3.1
Effecten CoP Regionale Strategieën

Effecten	
Externe partijen vragen om advies	De kennis en expertise die binnen de CoP aanwezig was, werd ook herkend door mensen van buiten de CoP. Dit resulteerde in een uitwisseling van informatie tussen de CoP en externe (overheids)organisaties. Zo heeft de CoP regelmatig provincies en gemeenten geadviseerd bij maatschappelijke kwesties waar ze alleen niet uit kwamen.
Leren van elkaar	De leden van de CoP hebben door de deelname aan de bijeenkomsten hun professionele kennis kunnen verrijken. Men leerde van elkaars ervaringen en kennis.
Kennis over regionale regie	Tijdens de CoP is er veel kennis gebundeld en nieuwe kennis opgedaan over hoe grensoverschrijdende maatschappelijke kwesties gestuurd kunnen worden.
Vergroten van het draagvlak	Bij de bijeenkomsten werden ook maatschappelijke organisaties uitgenodigd. Doordat de CoP buiten de vaste organisatiestructuur van gemeenten en provincies functioneert, sloot de werkwijze van de CoP beter aan op de manier van werken van maatschappelijke organisaties. Dit resulteerde in meer steun voor het overheidsbeleid.

EEN VOORBEELD; DE TGV VIA MAASTRICHT

Gemeente Maastricht wil graag aangesloten worden op het TGV netwerk. Den Haag geeft echter niet thuis. Een voorbeeldproject dat tijdens de CoP Regionale Samenwerking wordt besproken inspireert Maastricht om een regionale samenwerking aan te gaan met het buurland België. Momenteel rijdt de TGV ook via Maastricht. De geslaagde samenwerking in Maastricht functioneert als een voorbeeld voor andere steden. Zo wil Eindhoven ook graag een TGV verbinding tussen Aken en Eindhoven realiseren. Men start daarbij de onderhandelingen, net als Maastricht, met het buurland Duitsland.

3.2.3 SUCCES- EN FAALFACTOREN

Uit het interview met een deelnemer van de CoP Regionale Strategieën komen de volgende factoren naar voren die van belang waren voor een geslaagde inzet van de CoP:

Tabel3.2
Succes- en faalfactoren CoP Regionale Strategieën

Succes- en faalfactoren	
Een lichte regie	Samenwerking tussen stakeholders uit verschillende regio's vraagt om bestuurlijke lichtheid. Een lichte regie is essentieel voor een leerproces buiten de bestaande structuren. Teveel sturing kan tot gevolg hebben dat innovatieve ideeën niet boven tafel komen.
Continuïteit	Een proces van sociaal leren vergt tijd. Zorg voor voldoende tijd. Minstens twee jaar.
Expertise	Zorg dat de juiste mensen aan tafel zitten, bijvoorbeeld mensen die met dezelfde kwesties bezig zijn of juist mensen vanuit verschillende disciplines.
Organisatiekracht	Een grote organisatiekracht is noodzakelijk voor het bij elkaar brengen en het enthousiasmeren van de juiste personen.
Werk toe naar een resultaat	Het toewerken naar een resultaat maakt dat iedereen het serieus neemt. Kortom benoem aan het begin duidelijk welk doel je wilt bereiken, met daaraan een zichtbaar resultaat gekoppeld.

3.3 PROJECT DELTA

DE FEITEN

- ✓ Maatschappelijk participatieproces
- ✓ Sociale instrumenten: expertmeetings, brainstormbijeenkomst
- ✓ Doel: een gedragen en haalbare oplossing voor de zoetwaterproblematiek in de Delta
- ✓ Resultaat: een gedragen oplossing (convenant)
- ✓ Belangrijkste effecten: 1) kennisintensivering, 2) inhoudelijke overeenstemming, 3) draagvlak onder stakeholders, 4) stakeholders verenigden met elkaar en 5) tijdswinst achterkant proces.
- ✓ Looptijd: van 2006 tot 2009

3.3.1 HET PROJECT

Project Delta is een onderdeel van het kennisprogramma Leven met Water. Binnen dit programma hebben diverse consortia van overheden, bedrijven en kennisinstellingen intensief samengewerkt om kennis te vergaren over hedendaagse waterbeheervraagstukken. In het project Delta is samen met belanghebbenden nagedacht over gedragen en haalbare oplossingen voor de zoetwaterproblematiek in de Delta. Binnen het project zijn diverse communicatie- en participatieprocessen opgestart. Men maakte daarbij gebruik van het concept 'social learning': leren van elkaar en samen zoeken naar een haalbare oplossing.

De methode van sociaal leren is toegepast bij twee pilots: Tholen/ St. Philipsland (pilot 1) en Reigersbergsche polder, Zuid-Beveland en Zuidwest-Brabant (pilot 2). De doelstelling van beide pilots was eenzelfde: middels sociaal leren belanghebbenden effectief betrekken bij de opgave voor de Delta. De betrokkenen konden in beide pilots meedenken en meebeslissen over de oplossing. Kortom in dit project was het doel niet enkel het delen van informatie maar ook het vinden van een gedragen haalbare oplossing. Bij aanvang van de pilots werden belanghebbenden door de stuurgroep geselecteerd en uitgenodigd. De meeste belanghebbenden werkten bij de overheid, milieuorganisaties, natuurorganisaties of waren agrariër.

3.3.2 DE EFFECTEN

In de onderstaande tabel staan de genoemde effecten van het Project Delta:

Tabel3.3
Effecten Project Delta

Effecten	
Kennisintensivering	Er was een grote diversiteit aan deelnemers en expertise. Men kon daardoor inhoudelijk veel van elkaar leren.
Een gedragen oplossing	In Tholen/ St. Philipsland is het gelukt om met elkaar inhoudelijk overeen te komen over een oplossing.
Samenwerking tussen verschillende belanghebbenden	De bijeenkomsten hebben tot effect gehad dat bijvoorbeeld agrariërs en natuurverenigingen inzagen dat het geen zin had elkaar tegen te werken maar dat het belangrijk was kwesties met elkaar te verenigen en dat dat ondanks de verschillende belangen ook kon.
Creëren van draagvlak	Door overleg, een kennisbundel en een gebiedsbezoek is er meer draagvlak voor een bepaalde oplossingsrichting gecreëerd. De ingezette sociale instrumenten hebben de complexiteit van het vraagstuk inzichtelijker gemaakt en meer begrip gekweekt bij betrokkenen voor een bepaalde oplossingsrichting.
Procesversnelling	Door de verschillende belanghebbenden vroeg in het beleidsproces te betrekken en samen te zoeken naar een gedeelde oplossingsrichting, heeft men tijd gewonnen aan de achterkant van het proces.

3.3.3 SUCCES- EN FAALFACTOREN

Uit het interview met een deelnemer van het project Delta komen de volgende factoren naar voren die van belang waren voor een geslaagd resultaat:

Tabel3.4

Succes- en faalfactoren Project Delta

Succes- en faalfactoren	
Verwachtingsmanagement	Zorg dat er voldoende ruimte is om de verschillende ideeën over het proces van social learning te bespreken. Als dit half gebeurt, is dit merkbaar tijdens het proces.
Investeer tijd in voorkant proces	Het is belangrijk om veel tijd de steken in de voorkant van het proces. Zo koste het opstellen van een kennisbundel en het gebiedsbezoek veel tijd, maar uiteindelijk win je tijd aan de achterkant van het proces.

3.4 COMMUNITY OF PRACTICE BUILDING WITH NATURE

DE FEITEN

- ✓ Multi-actor innovatieproces
- ✓ Sociale instrumenten: discussiebijeenkomsten
- ✓ Doel: Delen van kennis
- ✓ Resultaat: een overkoepelende systeembeschrijving van de casus, het wiki/ open earth platform en een gevoel onder stakeholders dat ze er beter van worden.
- ✓ Belangrijkste effecten: 1) verbreden van draagvlak, 2) efficiëntere aanpak van grensoverschrijdende vraagstukken door korte lijntjes tussen mensen van verschillende (project)organisaties en een gezamenlijk leerproces 3) koppeling van wetenschap en praktijkkennis 4) het creëren van nieuwe kennis.
- ✓ Looptijd: van 2009 tot 2012

3.4.1 HET PROJECT

De Community of Practice Building with Nature is gericht op het delen van informatie met betrekking tot de duurzame ontwikkeling van waterbouwkundige infrastructuur in het IJsselmeergebied.

Ongeveer 3 à 4 keer per jaar wordt er een bijeenkomst georganiseerd. Deze bijeenkomst duurt een hele dag. Een vaste groep deelnemers (van ongeveer 15 personen) is aanwezig op deze bijeenkomsten. Daarnaast worden, afhankelijk van het onderwerp of de besproken casus, externe experts of betrokkenen uitgenodigd. Het doel van de bijeenkomsten is het delen van wetenschappelijke kennis en kennis uit de praktijk. Het delen van kennis moet leiden tot een gezamenlijk leren over de vraagstukken die spelen in het IJsselmeergebied en bijdragen aan een effectievere aanpak van grensoverschrijdende problemen.

De deelnemers van de CoP werken bij verschillende private partijen, kennisinstellingen en overheden. De werknemers van onder andere de volgende organisaties zijn lid van de CoP: Boskalis, Van Oord, Haskoning, ARCADIS, Deltares, Universiteit van Wageningen, Rijkswaterstaat IJsselmeergebied, Provincie Flevoland, It Fryske Gea.
Overheidsbestuurders zijn geen deelnemer van de CoP. Er is echter een duidelijke bestuurlijke connectie. Niet alleen financiert de overheid (Ministerie van Infrastructuur en Milieu en de Europese Unie) gedeeltelijk het programma van Building with Nature, ook sluit de CoP haar programma aan op de bestuurlijke ontwikkelingen.

Zo sluit de CoP nauw aan bij een aantal specifieke aandachtsgebieden uit de Watervisie en daarnaast wordt Building with Nature genoemd in de doelstellingen van de Maatschappelijke Innovatieagenda Water van de Rijksoverheid. Naast de overheid, financieren ook de deelnemende private partijen en kennisinstellingen het programma.

3.4.2 DE EFFECTEN

De CoP Building with Nature heeft tot nu toe in de volgende effecten geresulteerd:

Tabel3.5
Effecten CoP Building with Nature

Effecten	
Creëren van betrokkenheid	Er is een sterke 'eagerness' waarmee mensen zich verbinden aan het project. De CoP draagt bij aan de persoonlijke behoefte tot professionele ontwikkeling.
Efficiëntere aanpak van grensoverschrijdende vraagstukken	Een efficiëntere aanpak van grensoverschrijdende vraagstukken door korte lijntjes tussen mensen van verschillende (project)organisaties en een gezamenlijk leerproces.
Verbreding van draagvlak	Het verbreden van draagvlak voor het concept 'bouwen met de natuur'.
Koppeling van kennis	Koppeling van wetenschappelijke kennis en praktijkkennis
Innovatieve ideeën	Het creëren van nieuwe kennis en innovatieve ideeën door het delen van bestaande kennis en het communiceren over de grenzen van organisaties heen.
Meer inzicht in de samenhang van de deelsystemen	Iedere bijeenkomst worden er systeembeschrijvingen van de afzonderlijke behandelde casussen gemaakt. De bedoeling is dat de verschillende casussen op den duur met elkaar worden geïntegreerd tot een overkoepelende systeembeschrijving van het Markermeer/ IJsselmeer. Dit geeft een beter inzicht in het grotere vraagstuk.

EEN VOORBEELD; SAMEN OP ZOEK NAAR EEN FINANCIERINGSOPLOSSING

Een voorbeeld van een geslaagde CoP bijeenkomst, is een bijeenkomst over het financieringsvraagstuk met betrekking tot de ontwikkelingsvisie van het Markermeer-IJmeer. In 2006 verzoekt het kabinet de provincies Flevoland en Noord-Holland om een lange termijn visie voor het Markermeer-IJmeer te ontwikkelen. In een breed samenwerkingsverband van het Rijk, de gemeenten Amsterdam en Almere, de provincies Noord-Holland en Flevoland, Natuurmonumenten en Staatsbosbeheer wordt een ontwikkelingsperspectief geschreven. Dit ontwikkelingsperspectief wordt opgenomen in de Regio Rijksbesluiten Almere-Amsterdam (RRAAM).

Sinds september zijn er in het kader van de RRAAM vier werkmaatschappijen gestart met elk hun eigen opgave. Onder andere werkmaatschappij Markermeer - IJmeer (WMIJ) met focus op ecologie en werkmaatschappij Almere – Amsterdam (WAA) met focus op de IJmeerverbinding. Beide werkmaatschappijen moeten met elkaar samenwerken om tot een werkplan voor de omgeving te komen, maar de belangen rondom infrastructuur en ecologie zijn soms lastig te verenigen.
De werkmaatschappijen staan nu beiden voor eenzelfde vraagstuk: hoe financieren we de toekomstige maatregelen?

Tijdens de CoP hebben de deelnemers het vraagstuk verkend: Kunnen we innovatieve methoden bedenken om de kosten van de te nemen maatregelen te verlagen? Hoe en met wie? Moeten de werkmaatschappijen in het zoeken naar een oplossing met elkaar samenwerken?

Deze eerste verkenning resulteerde in een lijst met onderwerpen waarin de deelnemers van de CoP zich de komende bijeenkomsten verder kunnen verdiepen. Bij deze bijeenkomsten zullen ook experts buiten de eigen kring worden uitgenodigd. Uiteindelijk moeten deze verdiepende bijeenkomsten leiden tot een berg slimme financieringsideeën, die de werkmaatschappijen verder kunnen uitwerken of die door deelnemers van de CoP opgepakt kunnen worden.

3.4.3 SUCCES- EN FAALFACTOREN

Uit het interview met de trekker van de CoP en uit de deskresearch blijkt dat er voor het slagen van de CoP Building with Nature een aantal elementen van belang zijn:

Tabel3.6
Succes- en faalfactoren CoP Building with Nature

Succes- en faalfactoren	
Betrokkenheid	Deelnemers moeten zich eigenaar voelen van een gedeeld probleem of vraagstuk. Binnen de CoP van Building with Nature worden deelnemers aangesproken op hun eigenaarschap door gezamenlijk de beslissingen te nemen (over bijvoorbeeld de onderwerpen die tijdens een bijeenkomst worden besproken) en in samenspraak de bijeenkomsten te organiseren.
Samenstelling groep	Deelnemers moeten het gevoel hebben dat zij niet alleen kennis (of diensten) komen brengen, maar ook kennis (of diensten) komen halen. Men is over het algemeen alleen bereid om haar of zijn kennis met anderen te delen als het ook het eigen belang dient. In deze CoP is er goed nagedacht over de samenstelling van de deelnemersgroep. Men moet elkaar kunnen aanvullen. De grote 'eagerness' waarmee de deelnemers zich verbinden aan het project laat zien dat men geslaagd is in het verwezenlijken van de persoonlijke behoefte tot professionele ontwikkeling.
Bestuurlijke connectie	Voor het slagen van deze CoP is de connectie met bestuurders essentieel. Niet alleen vanuit financieel oogpunt (sponsoring van het project), maar ook vanuit inhoudelijk oogpunt. Het zoeken naar een oplossing van de vraagstukken die tijdens de verschillende CoP bijeenkomsten worden besproken, is alleen mogelijk met medewerking van bestuurders.
Continuïteit/ looptijd	De doorlooptijd van het programma is van belang. Het leren kennen van het systeem (IJsselmeergebied) en haar complexe vraagstukken kost tijd. Wanneer de doorlooptijd van een project te kort is, heeft men onvoldoende tijd om de vinger op de zere plek te leggen en op zoek te gaan naar een oplossing.

3.5 KONINKLIJKE NEDERLANDSE HEIDEMAATSCHAPPIJ

DE FEITEN

- ✓ Burgerinitiatief.
- ✓ Sociale instrumenten: een adviesbureau voor burgers, gerund door vrijwilligers.
- ✓ Doel: het (sneller) realiseren van ideeën en plannen van burgers.
- ✓ Resultaat: 70 lopende projecten.
- ✓ Belangrijkste effecten: 1) verbetering in de fysieke leefomgeving van burgers, 2) grotere sociale cohesie, 3) grotere legitimiteit van overheidsbesluiten, 4) creatieve oplossingen, 5) een goed georganiseerde 'vijand'.
- ✓ Doorlooptijd: geen einddatum

3.5.1 HET PROJECT

De Koninklijke Nederlandse Heidemaatschappij (KNHM) begeleidt bewoners die hun buurt, wijk, dorp of stad willen verbeteren. In feite is de KNHM een adviesbureau voor burgers, gerund door vrijwilligers. De begeleiding van KNHM richt zich enerzijds op bewoners die zelf hun idee willen realiseren ter verbetering van hun fysieke leefomgeving. Anderzijds begeleiden zij bewoners die actief willen participeren in de besluitvorming. De KNHM ondersteunt deze bewoners met de inzet van kennis, een uitgebreid netwerk en daaraan gekoppeld eventueel procesgeld (dus bijvoorbeeld geld voor de huur van een vergaderruimte).

Actuele thema's waarop de KHNM zich specifiek richt zijn:

- Stadslandbouw
- Lokale duurzame energie
- Leefbaarheid en bevolkingskrimp
- Recreatie en toerisme
- Cultuurhistorie en landschap

De KNHM gelooft dat mensen zelf hun leefomgeving kunnen veranderen en verbeteren. De ervaring leert dat als zij ondersteund worden door professionals van de KNHM hun ideeën en plannen sneller werkelijkheid worden. De KNHM werkt vraaggestuurd en heeft voortdurend zo'n 70 projecten onder haar hoede. Een beschrijving van de verschillende projecten is te vinden op de website van de KNHM.

De KNHM beschikt over een netwerk van 110 professionals die in hun provincie werken op vrijwillige basis. Daarnaast beschikt de KNHM over een klein aantal betaalde projectadviseurs. Wanneer burgers aankloppen bij de KNHM wordt een adviesteam opgezet met hierin de professionals die op vrijwillige basis de initiatiefnemers ondersteunen. Dit doen zij meestal samen met één van de betaalde projectadviseurs. De adviesteams koppelen hun kennis met de lokale kennis.

De KNHM heeft jaarlijks circa 2,5 miljoen euro tot haar beschikking. Dit geld is voor een groot deel afkomstig uit het dividend dat de KNHM elk jaar als aandeelhouder van het bedrijf ARCADIS ontvangt.

3.5.2 DE EFFECTEN

Belangrijke effecten van de burgerinitiatieven die de KNHM begeleidt zijn:

Tabel3.7
Effecten projecten KNHM

Effecten	
Betere leefomgeving	Verbetering in de fysieke leefomgeving van burgers.
Grotere sociale cohesie	Grotere sociale cohesie in de wijk of het dorp waar het project plaats vindt.
Innovatie	Meer creatieve oplossingen.
Meer steun voor overheidsbesluiten	Een grotere legitimiteit van overheidsbesluiten. Burgers nemen op hun initiatief deel aan het besluitvormingstraject. Als een overheid constructief met haar burgers samenwerkt, vergroot dit de legitimiteit van de besluiten die aan het eind van het besluitvormingstraject worden genomen.
Verbetering communicatie richting burgers	Een goed georganiseerde ‘vijand’. De overheid heeft alle belang bij een goed georganiseerde ‘vijand’. Zij weet dan met wie zij in gesprek moet gaan om te zoeken naar een oplossing.

VOORBEELD: PROJECT MET BUURTBEWONERS

Binnen de projecten van de KNHM is de interactie met burgers toegespitst op het vraagstuk en verschilt per project. Gedacht kan worden aan de ondersteuning van vergaderingen, begeleiding bij inspraakprocedures, ondersteuning van de opzet van een goed georganiseerde groep burgers, ondersteuning bij gesprekken met lokale bestuurders, inzet van eigen netwerk en inzet van experts. Een voorbeeld van een goed lopende project is het project Waar Wij Wonen.

Het project Waar Wij Wonen stimuleert buurtbewoners om mee te denken over natuur in de woonomgeving. Maar daar blijft het niet bij: ze gaan ook aan de slag! Bijvoorbeeld op het voormalige verruigde Ajax terrein. Buurtbewoners en stadsdeel Oost- Watergraafsmeer werden uitgedaagd om zélf plannen te maken. Zij bedachten een pilot: Natuur, je beste buur, en verzamelden ideeën. Al snel werd duidelijk dat een opknapbeurt hard nodig was: er moest worden gemaaid en gezaagd. In de zomer van 2007 staken tientallen bewoners de handen uit de mouwen en voerden kruiwagens snoeiafval af. Landschap Noord-Holland en Consulentschap IVN Noord-Holland brengen deskundigheid in, bijvoorbeeld bij het schrijven van een beheerplan of het organiseren van werkdagen in de natuur.

3.5.3 SUCCES- EN FAALFACTOREN

Het succes van de KNHM is volgens de directeur van de KNHM afhankelijk van verschillende factoren:

Tabel3.8
Succes- en faalfactoren KNHM

Succes- en faalfactoren	
Niet afhankelijk van overheidssubsidies	De KNHM is niet afhankelijk van overheidssubsidies. De KNHM hoeft niet volgens een bepaald formaat de effecten van haar werkzaamheden te verantwoorden of te monitoren. Men kan gelijk aan de slag. Alle energie kan in het project worden gestoken, terwijl bij de overheid ook veel energie naar de administratie en het monitoren uit gaat.
Haakt aan op huidige bestuurlijke trend	De werkwijze van de KNHM past binnen de huidige trend van zelfsturing. De ontwikkeling van de relatie tussen bestuurder en burger wordt de afgelopen jaren gekenmerkt door het opschalen van gemeenten, waardoor burgers hun bestuurders steeds minder goed kennen. Lokale cohesie tussen burgers onderling en tussen burgers en bestuurders is echter belangrijk voor het welbevinden van mensen in hun directe woonomgeving. In veel gemeenten is er een gat tussen de lokale overheid en haar burgers. Daarnaast is het voor burgers moeilijker om voor een gezamenlijk initiatief een lokale sponsor te vinden. Door de boven beschreven ontwikkeling ontstaat er een vraag naar zelfsturing. Omdat de KNHM vraaggestuurd werkt en burgers ondersteunt met kennis en kunde van haar (vrijwillige) professionals, past zij goed binnen de huidige trend.
Binding van vrijwilligers	Essentieel voor het goed functioneren van de KNHM is de inzet van haar vrijwilligers. De KNHM beschikt over een netwerk van 110 vrijwillige professionals. Volgens de directeur van de KNHM is het daarom van groot belang om een goede werkomgeving voor haar vrijwilligers te creëren. De KNHM doet dit onder andere door haar vrijwilligers te ondersteunen met de hulp van betaalde projectmedewerkers. Daarnaast zet de KNHM haar vrijwilligers regelmatig in het zonnetje.
Bekendheid	De KNHM heeft een gevestigde naam en zij kan haar diensten gratis aanbieden. Burgers weten over het algemeen de KNHM makkelijk te vinden.

3.6 PARK 20/20

DE FEITEN

- ✓ Publiekprivate samenwerking (PPS)
- ✓ Sociale instrumenten: intensieve samenwerking tussen de projectontwikkelaar, de gemeente, de klanten, fabrikanten en leveranciers.
- ✓ Doel: het realiseren van het eerste full service Cradle to Cradle kantorenpark in Nederland.
- ✓ Resultaat: momenteel worden de eerste kantoorpanden voor FIFPro, Fox vakanties, Bosch, Siemens, Gaggenau, Neff en Solitaire ontwikkeld en gebouwd.
- ✓ Belangrijkste effecten: 1) constructieve samenwerking tussen de gemeente Haarlemmermeer en haar private partners, 2) versnelling van het ontwerp- en bouwproces door het vroegtijdig betrekken van klanten, fabrikanten en leveranciers, 3) versterking van de concurrentiepositie van de afzonderlijke organisaties door het gezamenlijk delen van kennis, 4) de ontwikkeling van innovatieve producten die voldoen aan MBDC certificaat.
- ✓ Oplevering 2017

3.6.1 HET PROJECT

Met de ontwikkeling van Park 20|20 in de Haarlemmermeer op Beukenhorst Zuid wordt het eerste duurzame, full service Cradle to Cradle kantorenpark van Nederland gerealiseerd. Het kantorenpark is ontworpen door William McDonough, bedenker van het Cradle to Cradle principe.

Het voorlopige plan voorziet in ca. 81.000 m2 kantoor, 2.100 parkeerplaatsen, 30.000 m2 hotel met conferentiecentrum en 4.000 m2 facilitaire voorzieningen zoals een supermarkt, sport faciliteiten, medisch dienstencentrum, kinderdagverblijf en diverse restaurants. Het park heeft een eigen managementorganisatie die verantwoordelijk is voor de facilitaire diensten in het park. Het ontwerp en de uitvoering van het plan zijn volledig gestoeld op de Cradle to Cradle principes waarbij duurzaamheid de sleutel is.

3.6.2 DE EFFECTEN

De belangrijkste effecten van de intensieve samenwerking tussen de verschillende belanghebbenden zijn volgens de projectontwikkelaar de volgende:

Tabel3.9
Effecten Park 20/20

Effecten	
Constructieve samenwerking tussen publieke en private partners	Naast een constructieve samenwerking tussen de gemeente Haarlemmermeer en haar private partners, is er ook een constructieve samenwerking ontstaat tussen de projectontwikkelaar en de aannemers, fabrikanten en leveranciers.
Procesversnelling	Versnelling van het ontwerp- en bouwproces door het vroegtijdig betrekken van klanten, fabrikanten en leveranciers
Kennisintensivering	Versterking van de concurrentiepositie van de afzonderlijke organisaties door het gezamenlijk delen van kennis
Ontwikkeling innovatieve producten	De ontwikkeling van innovatieve producten die voldoen aan MBDC certificaat.

3.6.3 SUCCES- EN FAALFACTOREN

Uit het interview met projectontwikkelaar blijkt dat er voor een constructieve samenwerking in een innovatief publiek-privaat project een aantal elementen van belang zijn:

Tabel3.10
Succes- en faalfactoren Park 20/20

Succes- en faalfactoren	
Transparantie	Bij de samenwerking met een veelheid aan partijen die ieder ook hun eigen belangen hebben is een transparante werkwijze en communicatie essentieel. Zodra de verschillende partners het vertrouwen in elkaar verliezen, zal het lastig zijn om het project succesvol af te ronden.
Delen van informatie	Eerlijk delen van informatie, zodat iedereen zijn voordeel met die informatie kan doen. Schept vertrouwen.
Eenduidige projectleiding	Bij dit soort projecten is er een risico op teveel kapiteins aan het roer. Het moet duidelijk zijn voor alle partners wie uiteindelijk de knoop door hakt.
Bijdrage door overheid	Aan deze innovatieve projecten zitten veel risico's verbonden. Zonder een financiële bijdrage of hulp van de overheid willen private partijen zicht liever niet aan dit soort projecten branden.

3.7 KENNISNETWERK TASKFORCE MULTIFUNCTIONELE LANDBOUW

DE FEITEN

- ✓ Partnerships met private initiatieven, maatschappelijke organisaties en overheden
- ✓ Sociale instrumenten: (fysieke) bijeenkomsten, advisering, scholing, trainingen
- ✓ Doel: samen met (groepen van) multifunctionele landbouwbedrijven, gebieds- en ketenpartijen werkt de Taskforce aan ontwikkeling van de marktvraag, ruimte bieden aan ondernemers die bijdragen aan een veelzijdig platteland, versterking van ondernemerschap, en meer en beter toegankelijke kennis ontwikkelen
- ✓ Resultaat: ideeën worden overgenomen en toegepast, er is een sneeuwbaleffect
- ✓ Belangrijkste effecten: ideeën worden daadwerkelijk toegepast, aantal bedrijven in de multifunctionele landbouw groeit.
- ✓ Looptijd 2007-2012

3.7.1 HET PROJECT

De multifunctionele landbouw in Nederland groeit. Jaarlijks met zo'n dertig procent. De Taskforce Multifunctionele Landbouw werkt in partnerships met private initiatieven, maatschappelijke organisaties en overheden aan versnelling, verbinding en vernieuwing in de multifunctionele landbouw. Dit doet de Taskforce door vanuit een landelijke en sectorbrede aanpak in samenwerking met leidende initiatieven programma's op te stellen. Binnen deze programma's worden gezamenlijk de belangrijkste generieke knelpunten en kansen uitgediept doormiddel van onder andere pilots, onderzoeken en bijeenkomsten. Concreet streeft de Taskforce naar omzetverdubbeling van de multifunctionele landbouw in de periode 2008-2012.

De Taskforce bestaat uit een Stuurgroep en een kleine werkorganisatie**.** De Stuurgroep is ingesteld door het ministerie van LNV maar kan onafhankelijk handelen. Zij stelt onder andere het jaarprogramma voor de kennisprojecten vast en adviseert de minister van LNV over de financiering. Binnen het project worden jaarlijks circa 200 projecten uitgevoerd.

Resultaat van de Taskforce is dat vragen, ideeën en knelpunten in samenspraak met kennismakelaars worden gebundeld en vertaald naar kennisvragen en -projecten die vervolgens tot uitvoering worden gebracht. Uitkomsten van de projecten worden toegankelijk gemaakt voor ondernemers en organisaties, bijvoorbeeld door trainingen, bijeenkomsten en ondernemersdagen. Bij de bijeenkomsten is het belangrijkste doel om mensen met elkaar in contact te brengen en een vertrouwelijke omgeving te creëren waarbinnen geleerd kan worden. Ondernemers te laten leren van andere ondernemers. De bijeenkomsten zijn over het algemeen goed bezocht; voor bepaalde onderwerpen is veel belangstelling, bijvoorbeeld voor hoe sociale media kunnen worden ingezet bij de bedrijfsactiviteiten.

3.7.2 DE EFFECTEN

Tabel3.11
Effecten Taskforce

Effecten	
Toepassing van ideeën	Bij de bijeenkomst over kinderopvang waren circa 60 mensen aanwezig. Een half jaar later zijn circa 10 mensen van deze groep daadwerkelijk met kinderopvang gestart. Het aantal bedrijven met kinderopvang is in de gehele sector toegenomen.
Groei	De sector multifunctionele landbouw groeit met 30% per jaar. Uiteraard is het lastig aan te geven wat hiervan precies het aandeel is van de Taskforce.

3.7.3 SUCCES- EN FAALFACTOREN

Tabel3.12
Succes- en faalfactoren Taskforce

Succes- en faalfactoren	
Vertrouwde leeromgeving	Ondernemers leren van elkaar in een context met andere ondernemers. Hierbij is een passende verhouding tussen agrariërs en ondernemers van belang.
Timing	De bijeenkomsten moeten op het juiste moment worden georganiseerd. Het is niet verstandig na half maart nog een bijeenkomst te organiseren.

3.8 GENOEMDE ARGUMENTEN EN AANDACHTSPUNTEN VOOR BESTUURDERS

Tijdens de interviews met de verschillende projectleden hebben we kort gevraagd naar de argumenten en aandachtspunten die volgens de geïnterviewde projectleden van belang zijn bij het maken van een beslissing over de inzet van sociale instrumenten.
De volgende argumenten en aandachtspunten werden genoemd:

- Veel vraagstukken zijn complex en voor het vinden van een oplossing moeten we steeds vaker over de grens van de regio of organisatie heen kijken. Een oplossing vind je niet meer alleen, maar in samenwerking met de verschillende belanghebbenden.
  Dit verandert ook het leerproces. Zo gaan Community of Practices niet uit van enige ordening en sluiten daarom goed aan op de huidige bestuurlijke trend en het leren in complexe situaties. Er ontstaat daarom een behoefte aan dit type leergemeenschappen.
- Het gebruik van sociale instrumenten levert een netwerk op met bruikbare contacten voor de toekomst.
- De inzet van sociale instrumenten creëert draagvlak bij de verschillende betrokkenen.
- Richt je als overheid op sociaal ondernemerschap in lokale projecten. Subsidies nemen af. Een goed voorbeeld zijn fondsen die specifiek zijn opgericht voor sociaal ondernemen. Meestal is een eenmalige investering van deze participatiefondsen in burgerprojecten voldoende om andere financiers aan te trekken. Voorbeelden van deze fondsen zijn de Noaber foundation en de Start foundation. Daarnaast kun je bij sociaal ondernemen ook denken aan crowdfunding (je steekt ergens geld in, voordat het gemaakt is) en projecten als Boer zoekt burger (burgers financieren zonnepanelen op stallen en boeren leveren deze burgers als tegenprestatie voedselpakketten van zelf verbouwde gewassen). Door het stimuleren van sociaal ondernemerschap is er uiteindelijk minder behoefte aan overheidssubsidies

- Kijk als overheid kritisch naar je eigen rol. Vanuit de maatschappij is er een vraag naar zelfsturing. Speel als bestuurders of ambtenaar hier op in. Belangrijk is om daarbij goed te luisteren en burgerinitiatieven of initiatieven uit de private sector te faciliteren met als ijkpunt de vraag van burgers of van bedrijven. Vraag je daarbij als overheid af wat nu leidend is; het bestemmingsplan of het initiatief vanuit de maatschappij?
- Bedenk als overheid hoe je de lastig te meten impact van sociale instrumenten kunt inpassen. Pas op dat je niet verzand in grote bergen administratie en moeilijk te toetsen subsidie-eisen. Het uitvoerig willen meten of monitoren van de effecten van sociale instrumenten draagt vaak niet bij aan een constructief project, maar werkt juist vertragend en doet vaak afbreuk aan het initiatief vanuit de maatschappij.

3.9 CONCLUSIES

Wanneer de sociale instrumenten op de juiste manier worden ingezet hebben de instrumenten een positief effect. De belangrijkste genoemde effecten van de sociale instrumenten die in de referentieprojecten worden gebruikt, zijn:

- Inhoudelijke kwaliteit: het delen van kennis en het koppelen van praktijk (of lokale) kennis met wetenschappelijk of professionele kennis. Daardoor kennisintensivering, stimulans voor ontwikkeling van (meer) innovatieve en creatieve oplossingen, efficiëntere aanpak van vraagstukken en problemen die de grenzen van een regio of organisatie overschrijden.
- Inhoudelijke kwaliteit: grotere sociale cohesie. Niet alleen tussen burgers, maar ook tussen professionals (bij complexe en grensoverschrijdende problemen weet men elkaar te vinden).
- Draagvlak: het creëren van draagvlak en legitimiteit voor overheidsbesluiten.
- Tijd: procesversnelling betekent tijdswinst aan de achterkant van het proces.
- Geld: door het stimuleren van sociaal ondernemerschap is er uiteindelijk minder behoefte aan overheidssubsidies.

HOOFDSTUK 4

LvDO-projecten

4.1 INLEIDING

In de derde fase van het onderzoek zijn 2 rondetafelsessies georganiseerd met LvDO-projecten. De projecten zijn geselecteerd door Agentschap NL. Daarnaast zijn enkele projectleiders telefonisch geïnterviewd. In de rondetafelsessies is nadrukkelijk ingegaan op de effecten van de ingezette sociale instrumenten.

Tijdens de rondetafelsessies hebben de deelnemers hun eigen projecten opgedeeld in verschillende fasen:
1. Aanloopfase;
2. Bepalen probleem, doel, oplossing;
3. Uitwerking – uitvoering;
4. Resultaat – afronding.

Vervolgens hebben de projectleiders iedere fase gescoord op de volgende aspecten:
1. Inhoudelijke kwaliteit / duurzaamheidgehalte;
2. Draagvlak;
3. Tijd;
4. Geld.

De deelnemers hebben voor hun eigen project onderstaande tabellen ingevuld en aangegeven welke effecten in welke fase van het project hebben plaatsgevonden. In de paragrafen hieronder worden per LvDO-project de effecten kort beschreven. De betekenis van de tekens in de tabellen staat hieronder kort uitgelegd. Steeds is hierbij het project in gedachten vergeleken met een 'gewoon' project of beleidsproces (een project of proces waar geen gebruik is gemaakt van sociale instrumenten).

BETEKENIS TABELLEN VOOR LVDO PROJECTEN



= inhoudelijk meer niveau/ meer draagvlak / korte doorlooptijd/ lagere kosten dan in een gewoon beleidsproces



= gelijk inhoudelijk niveau/ evenveel draagvlak/ gelijke doorlooptijd en evenveel kosten als bij een gewoon beleidsproces.



= inhoudelijk lager niveau/ minder draagvlak/ langere doorlooptijd/ hogere kosten dan in een gewoon beleidsproces

4.2 COP ONEINDIG LAAGLAND (LVDO LANDELIJK BUREAU)

Korte beschrijving project

De CoP Oneindig Laagland is geïnitieerd door AgentschapNL en RnR group en is actief geweest van juni 2009 tot eind 2010. De groep bestond uit ongeveer 25 professionals die allen iets te maken hebben met gebiedsontwikkeling en werkzaam zijn bij diverse lokale en rijksoverheden. De CoP is opgericht om nieuwe kennis te ontwikkelen vanuit de praktijk van duurzame gebiedsontwikkeling. Één van de bindende factoren van de groep was de wil om samen (praktische) kennis te ontwikkelen op de innovatieve ontwerpvraagstukken die Cradle to Cradle ambities voor gebiedsontwikkeling oproepen. De CoP bouwt daarmee voort op de kennis en ervaring die is opgedaan in de CoP Cradle to Cradle uit 2008. Voor deze CoP was het essentieel om regelmatig bij elkaar te komen in een open omgeving op afstand van de dagelijkse hectiek. De groep heeft uiteindelijk oplossingen bedacht rond drie weerbarstige vraagstukken in zeven ambitieuze gebiedsontwikkelingsprojecten.

Sociale instrumenten

De CoP Oneindig Laagland is een *multi-actor innovatieproces*. Binnen de CoP is door onder andere diverse maatschappelijke organisaties en beleidsmedewerkers mee gedacht over de vraagstukken rondom gebiedsontwikkelingsprojecten. Het doel was het ontwikkelen van nieuwe kennis, inspiratie en nieuwe ideeën opdoen. Binnen de CoP is gebruik gemaakt van diverse sociale instrumenten zoals: ontwikkelsessies, wiki/ digitale werkomgeving/forum, individuele gesprekken, lokale cop's, regie team en opdrachtgevers-overleggen. Methodisch ging het om het ontwikkelen van competenties bij deelnemers om in hun werk te ontwerpen. De deelnemers gaven bij herhaling aan dat een belangrijke CoP opbrengst lag in het stimuleren van persoonlijke focus en persoonlijke vaardigheden. Ze gaven aan dat ze door de CoP veel krachtiger en effectiever konden opereren met hun collega's.

Effecten

De inhoudelijke kwaliteit binnen de CoP is vergroot door het houden van ontwikkelsessies en het borgen van individuele agenda's. In de ontwikkelsessie werden partijen met elkaar in contact gebracht en door het vaststellen van de individuele leeragenda's werden inzichten van de diverse deelnemers gewaarborgd. Het was niet zozeer dat er nieuwe inhoud naar voren kwam, maar vooral dat door de samenwerking slimme combinaties van bestaande kennis gemaakt werden die zonder het gebruik van sociale instrumenten nooit samen gekomen waren.

Het vormen van eigenaarschap was de eerste uitdaging. Het eerste jaar is gewerkt aan lokale urgenties en dilemma's om draagvlak te creëren en mensen aan de CoP te verbinden. Enthousiasme en betrokkenheid namen toe omdat met stake- en shareholders concrete oplossingen in zicht kwamen. De betrokkenheid van de ambtelijk en bestuurlijke opdrachtgevers werd zichtbaar in de ondertekening van een samenwerkingsverband en in financiële bijdragen voor deelname aan de CoP. Echter de bereidheid om aan te schuiven bij opdrachtgeverbijeenkomsten was beperkt.

Qua tijd werd er op de bijeenkomsten behoorlijk versneld in ideeën en oplossingen. Er was een spanning tussen de bijeenkomsten en de waan van de dag. Projectteamleden die niet aan de CoP deelnamen hadden de versnelling niet meegemaakt en zorgden voor terugval.

Door het oprichten van lokale CoP's binnen de betrokken gemeenten werd er in de uitvoering weer versneld en de resultaten van de CoP's zijn ook lokaal opgepakt.

Tabel4.5

CoP Oneindig Laagland

Fasen → / Aspecten ↓	Aanloopfase	Bepalen doel, probleem en oplossing	Uitwerking - uitvoering	Resultaat-afronding
Inhoudelijke kwaliteit				
Draagvlak				
Tijd				
Geld				

4.3 'SAMEN SCHOLEN?!' (PROVINCIE GRONINGEN)

Korte beschrijving project

Het huidige gebouwenbestand voor het basisonderwijs kenmerkt zich enerzijds door grote energetische en klimaattechnische problemen en anderzijds door functionele ongeschiktheid en de onmogelijkheid om te anticiperen op onderwijsvernieuwingen en/of demografische veranderingen (krimp). Om die reden is het project Samen Scholen in Noord Nederland van start gegaan. Het project richt zich niet alleen op scholen, maar ook bijvoorbeeld op dorpshuizen en welzijnsinstellingen in dorpen die bijvoorbeeld te maken hebben met leegstand in de landelijke gebieden. In dit project komen onder andere gemeenten en schoolbesturen samen om gezamenlijk te komen tot een structurele aanpak die kan leiden tot een succesvolle duurzame portfoliostrategie. De kerngroep is vanaf het begin regelmatig bij elkaar gekomen en breidt nu steeds meer uit. Elke nieuwe ontwikkeling wordt door de kerngroep weer gecommuniceerd naar zijn of haar achterban.

Sociale instrumenten

Het project 'Samen Scholen' is *een interactief beleidsvormingsproces*. Initiatiefnemer is de overheid, maar relevante partijen zijn allengs steeds beter aangehaakt. Het instrumentarium dat wordt ingezet, bestaat uit:

- Leerbijeenkomsten
- Joint factfinding
- Netwerkbijeenkomsten
- Strategisch overleg
- Ontwikkeling strategische modellen

Effecten

In de beginfase is de inhoudelijke kennis op de klassieke wijze bijeengebracht: via ambtenaren en bestuurders. Uiteindelijk is de inhoudelijk kwaliteit in de uitwerking en afronding versterkt door aanvulling van externe expertise en maatschappelijke groepen.

De mate van draagvlak was in het begin niet heel sterk aanwezig. Er was een wat sceptische houding tegenover het project; de vraag of het nodig was om zoveel tijd en geld aan een dergelijk participatieproces te besteden. Ook hier was er twijfel of de vooraf geformuleerde doelen wel te halen zijn als men een onzeker(der), langdurig (er) proces inging. Vooral bij informele en lokale leiders was het een uitdaging draagvlak te krijgen. Dit resulteerde ook in een vertraging in tijd en hogere kosten door de vertraging. Ook het beschrijven van het doel/ probleem kostte meer tijd dan verwacht. Daarentegen was het draagvlak groter bij de probleembepaling omdat de maatschappelijk groepen aangehaakt waren.

Uiteindelijk in de laatste fasen is het proces snel en goed gegaan. Een aantal genoemde effecten binnen dit project: snellere oplossingsmodellen, draagvlak onder burgers (bewonersgroepen), meer kwaliteit in dezelfde tijdspanne en het terugverdienen van geld in de exploitatie,

Tabel4.2

Samen Scholen

Fasen → / Aspecten ↓	Aanloopfase	Bepalen doel, probleem en oplossing	Uitwerking - uitvoering	Resultaat-afronding
Inhoudelijke kwaliteit				
Draagvlak				
Tijd				
Geld				

4.4 TERREINVERKENNING WAALWEELDE (PROVINCIE GELDERLAND)

Korte beschrijving project

Het programma WaalWeelde heeft betrekking op het veiliger en mooier maken van de oevers van de Waal en een economische impuls te geven aan het gebied rondom de Waal. Het programma is van start gegaan met als doel gezamenlijk te komen tot een duurzaam toekomstbeeld van de Waal (visie Waalweelde) en deze te vertalen naar concrete projecten om dit toekomstbeeld te realiseren.

De ca. 50 projecten die zijn voortgekomen uit het programma WaalWeelde hebben een grote samenhang met elkaar: thema's als ruimtelijke kwaliteit, duurzaamheid, werken, wonen, economie, recreëren, natuur, cultuurhistorie etc. worden gecombineerd en vullen elkaar aan. Naast samenhang speelt samenwerking tussen de 4 B's een grote rol in het programma: samenwerking tussen burgers, beambten, bestuurders en het bedrijfsleven.

In WaalWeelde werken onder andere de volgende organisaties en partijen samen: de provincie Gelderland, 15 Waalgemeenten (Millingen aan de Rijn, Rijnwaarden, Lingewaard, Ubbergen, Nijmegen, Beuningen, Overbetuwe, Neder-Betuwe, Druten, Tiel, West Maas en Waal, Maasdriel, Zaltbommel, Neerijnen en Lingewaal) waterschap Rivierenland, Rijkswaterstaat, DLG, SBB, de ministeries van ELI en I en M, VROM en V&W, belangenorganisaties, bedrijven en omwonenden.

Sociale instrumenten

Het project Waalweelde is een *maatschappelijk participatieproces* met als doel een oplossing te vinden voor een maatschappelijk vraagstuk. In 2009 voerde de provincie samen met de Radboud Universiteit een eerste duurzaamheidverkenning voor WaalWeelde uit. Aansluitend heeft eind 2009 een werkconferentie WaalWeelde Duurzaam plaatsgevonden waarin 70 actoren uit het WaalWeelde gebied de verkenning hebben voortgezet. Verder zijn er diverse groepen gevormd waarbinnen over specifieke thema's kennis wordt uitgewisseld: een stuurgroep, een Spiegelgroep (burgers en bedrijven), CoP's gericht op diverse thema's en Community of Ownership. Dit laatste samenwerkingsverband had als doel naarst het delen van kennis ook echt samen nadenken over hoe een gebied in te richten en dit zeer concreet te maken met elkaar.

Effecten

Wat betreft inhoudelijk kwaliteit is er kennis opgedaan en gedeeld over klimaatverandering, rivierveiligheid e ruimtelijke kwaliteit. In de uitwerkingsfase is de stuurgroep, de CoP en de spiegelgroep met deze thema's verder aan de slag gegaan. Het effect van het delen van kennis resulteert in een structuurvisie en enkele inspanningsplannen.

Draagvlak was in de eerste fasen moeilijk te verkrijgen. Er was geen commitment onder de betrokkenen en ondanks het belang van veiligheid was het moeilijk burgers mee te krijgen. Uiteindelijk is er bij de uitwerking van de lokale projecten meer draagvlak doordat voor bepaalde thema's probleemeigenaren werden benoemd.

De aanloopfase heeft ongeveer 2 jaar geduurd. Voor het bepalen van het probleem, doel etc. was er draagvlak nodig. Dit kostte wat meer tijd maar uiteindelijk in de uitwerking en afronding is het proces sneller gegaan.

Tabel4.3
Terreinverkenning Waalweelde

Fasen → / Aspecten ↓	Aanloopfase	Bepalen doel, probleem en oplossing	Uitwerking-uitvoering	Resultaat-afronding
Inhoudelijk kwaliteit				
Draagvlak				
Tijd				
Geld				

4.5 CRADLE TO CRADLE: PRODUCTONTWIKKELING (PROVINCIE GRONINGEN)

Korte beschrijving project

Het project heeft als doelstelling om met bedrijven, adviseurs, kennisinstellingen en overheden kennis en praktische ervaring op te doen op het gebied van Cradle to Cradle (C2C). De achterliggende gedachte is dat de toepassing van C2C-principes in bedrijven in Noord-Nederland op grotere schaal gaat plaatsvinden. Uitgevoerde praktijkcases zullen daarom breed voor het voetlicht worden gebracht. Er worden twaalf industriële bedrijven in de gemeenten Groningen, Leeuwarden, Emmen en Hoogeveen gezocht die binnen het project hun productontwikkeling gaan ombuigen in de richting van C2C. De kennis die de bedrijven opdoen over duurzame innovatie (gericht op C2C) wordt gedeeld met andere bedrijven, overheden en kenniscentra. Het project is geslaagd als aan het eind van het project tenminste de volgende resultaten zijn behaald:

- 6 producten zijn ontwikkeld waarvoor minimaal een C2C-basiscertificaat kan worden verleend.
- 4 gemeenten en een aantal adviseurs en kenniscentra praktische ervaring heeft opgedaan met C2C-toepassing in concrete productontwikkeling bij bedrijven.
- tenminste 30 gemeenten en 120 bedrijven hebben kennis genomen van de ervaringen bij die productontwikkeling.

Sociale instrumenten

Het project is geïnitieerd en wordt uitgevoerd door CODIN (Contactnet Duurzame Innovatie Noord- Nederland). De overheid is mede-initiatief nemer wat dit project een *maatschappelijk participatieproces* maakt.

Binnen dit project worden de volgende sociale instrumenten gebruikt:

- Quick-scan (innovatieopties identificeren)
- Atelierbijeenkomsten
- Netwerkbijeenkomst
- Projectvergadering
- Ketenoverleg

Effecten

De inhoudelijk kwaliteit was tot op heden groot binnen dit project (het project loopt nog tot medio 2013). Het ontwikkelen van de quick-scan was zeer leerzaam en de toepassing daarvan heeft tot concrete plannen geleid. Daarnaast werd via atelierbijeenkomsten kennis opgedaan over C2C certificering, onder andere over het nog braakliggende terrein van (kostbare) C2C-certificatie in het kleinere MKB en over functiescheiding in het certificatieproces. Mede naar aanleiding hiervan heeft de burgemeester van Groningen in zijn toespraak bij de opening van het C2C-festival in Berlijn terugkoppeling gegeven aan C2C-merkhouder EPEA.

In dit project was er veel draagvlak in de aanloopfase omdat er onder de deelnemers veel behoefte was aan een concrete aanpak op korte termijn. Bij het bepalen van het doel en probleemstelling was er minder draagvlak. Bijvoorbeeld het opstellen van de quick-scan werd niet door elke participerende (semi-)overheid gedragen (sommige daarvan beschikten over eigen alternatieven).

Qua tijd was er sprake van wat uitloop bij het maken van de quick-scan en het voorbereiden van de atelierbijeenkomst. Bij de uitwerking liep het proces weer volgens planning.

Het project heeft een ruime aanloop gehad wat geresulteerd heeft in veel inhoudelijke kennis. Met betrekking tot geld is er in alle fasen binnen het budget gebleven.

Tabel4.4

Cradle 2 Cradle productontwikkeling

Fasen → / Aspecten ↓	Aanloopfase	Bepalen doel, probleem en oplossing	Uitwerking-uitvoering	Resultaat-afronding
Inhoudelijke kwaliteit				
Draagvlak				
Tijd				
Geld				

BEST PRACTICE – PRODUCTKETEN GRONINGEN

Tijdens de rondetafelsessie kwam het volgende sprekende voorbeeld naar voren van het gebruik van een bepaalde type sociaal instrumenten: het ketenoverleg. Binnen het project C2C productontwikkeling en elders binnen CODIN is men bezig met het ontwerpen van sociale instrumenten. Met ketenoverleg zijn positieve ervaringen opgedaan.

In Groningen is een experiment met een zogenaamde lokaal ketenoverleg. De ervaring heeft geleerd dat bijvoorbeeld verduurzaming doorvoeren in een grote keten vaak lastig is door het brede netwerk waarin je terecht kan komen. Het idee is toen ontstaan om een groter netwerk op te delen in kleinere ketens. Dat is nu gedaan in Groningen voor de productketen beton. De leden van de keten komen allemaal uit dezelfde stad wat het makkelijk maakt om te vergaderen en af te stemmen met elkaar. In die vergaderingen is gezamenlijk bepaald welke markt te behandelen en wie daar wat voor kan doen. Het bijzondere is dat ieder lid aan kon geven wat hij of zij gratis hiervoor kon doen. Kortom, wat kan jij in je dagelijks proces oppakken zonder dat je daar subsidie voor krijgt.

De keten is ook voor externen herkenbaar. Zo was er een aannemer die 80.000 ton gebruikt beton wilde hergebruiken binnen een project. De aannemer heeft toen het betonketenoverleg hiervoor benaderd en gezamenlijk is er een plan opgesteld.

Dit experiment heeft geresulteerd in een handleiding over hoe je een lokaal ketenoverleg kan inrichten en houden. De bedoeling is deze handleiding te verspreiden aan andere gemeenten, bijvoorbeeld de gemeente Emmen heeft aangegeven ook te willen starten met een ketenoverleg.

4.6 SIDE EVENT FOUR FREEDOMS AWARDS (PROVINCIE ZEELAND)

Korte beschrijving project

Begin 2009 is in een Zeeuws uitvoeringsprogramma 'Leren voor Duurzame Ontwikkeling 2008-2011' aangegeven dat we aansluiting met dit LvDO programma willen zoeken bij grote Zeeuwse evenementen met landelijke uitstraling. De reden hiervoor is dat Duurzame Ontwikkeling tussen de oren 'moet' komen bij de beleidsbeslissers (degene die het beleid bepalen).

In dit kader hebben we aansluiting gezocht én gekregen bij de Four Freedoms Awards én is er een dag voor de uitreiking een 'side event' georganiseerd. Vier zogenoemde 'laureaten' krijgen een award omgehangen. Ooit hebben bijvoorbeeld Nelson Mandela, Hillary Clinton, de Dalai Lama hebben deze awards gekregen. Deze award is gelieerd aan de democratische partij uit Amerika. Een van de laureaten in 2010 was Maurice Strong, een milieuvoorvechter die zijn sporen heeft verdiend bij de Verenigde Naties.

Rond Maurice Strong is een programma gebouwd met hem als middelpunt én hebben naar aanloop van deze dag 50 studenten van Hogeschool Zeeland en de Roosevelt Academy een tiental maatschappelijke vraagstukken onder de loep laten nemen, waarbij eenieder drie 'oplossingen' heeft moeten bedenken voor de vraagstukken.

Resultaat is nu dat er een samenwerkingsverband (zogeheten 'round table') mede op basis van de drie p's is ontstaan tussen provincie, SCOOP (sociaal-culturele instelling), Impuls, Hogeschool Zeeland en de Roosevelt Academy op het gebied van duurzame ontwikkeling waarbij ook andere organisaties zich nu aangetrokken voelen tot het onderwerp en daar ook hun verantwoording nemen. De 'round table', die verbindt, een visie formuleert en elkaar echt opzoekt is het resultaat.

Sociale instrumenten

Het project is een *multi-actor innovatieproces*. Partijen zijn samengekomen om enkele maatschappelijk vraagstukken beter te bekijken.

Binnen dit project is gebruik gemaakt van de volgende sociale instrumenten:

- Interviews
- Bijeenkomst

Effecten

Inhoudelijk kwaliteit is middels de bijeenkomst verworven onder de gegadigden. Resultaat van de bijeenkomst was een toekomstvisie die gedeeld werd door de aanwezigen. Deze visie vormt de basis voor allerlei andere initiatieven zoals een innovatieplatform, opleidingen, de Zeeuwse Floriade etc.

Doordat er veel mensen van hoog niveau in het panel van die dag zaten werd er veel draagvlak bij anderen gecreëerd. Er waren veel verschillende partijen bij betrokken en men was erg enthousiast voor vervolg. Het draagvlak had ook een andere kant: er was wel een verschil tussen de betrokkenheid en het belang van de verschillende stakeholders.

Een aantal andere genoemde effecten binnen dit project: kans op profilering van Zeeland, één persoon kon het verschil maken, ambitieniveau was hoog, er ontstonden nieuwe samenwerkingsverbanden tussen organisaties, de leerervaring zijn vastgelegd, gebruik van stucenten als sociaal medium werkt heel goed en aansluiting bij andere evenementen/ netwerk is vergroot (Europees).

Tabel4.5

Four Freedoms Awards

Fasen → / Aspecten ↓	Aanloopfase	Bepalen probleem, doel en oplossing	Uitwerking - uitvoering	Resultaat - afronding
Inhoudelijke kwaliteit	●	●	●	●
Draagvlak	●	●	●	●
Tijd	●			●
Geld	●	●		●

4.7 TRANSITION TOWN DEVENTER (PROVINCIE OVERIJSSEL)

Korte beschrijving project
Transition Town Deventer is een lokale gemeenschap die bezig is om hun wonen, werken en leven minder olieafhankelijk en meer duurzaam te maken.

In de aanloopfase van het project is een initiatiefgroep geformeerd die de uitgangspunten en werkwijze hebben bepaald. Tijdens meer dan tien bewustwordingsbijeenkomsten (filmavonden) zijn mensen bewust gemaakt van de problematiek. De bijeenkomsten zijn door ruim 500 deelnemers bezocht. Vervolgens is gewerkt volgens de 'open space'-methode, waarbij de aanwezigen zoveel mogelijk zelf het initiatief is gegeven. De deelnemers hebben zelf ideeën aangedragen op de vraag: "Wat in Deventer na Peak Oil?"

Een ambtenaar van de gemeente Deventer is naar de initiatiefgroep gekomen en heeft gevraagd of de gemeente iets zou kunnen doen. Inmiddels financiert de gemeente tot eind 2011 met 55.000 euro een cluster van 20 projecten en activiteiten rond voedselvoorziening en sociale activering.

Sociale instrumenten
Het project is multi-actor innovatieproces tussen diverse partijen die het belangrijk vonden bewustwording te creëren over de problematiek in Deventer.

Binnen dit project is gebruik gemaakt van de volgende sociale instrumenten:
- Bewustwordingsbijeenkomsten, filmavonden
- Informatiebijeenkomsten
- Verdiepingsbijeenkomsten

Effecten

Wat betreft inhoudelijke effecten zijn in het project circa 10 themawerkgroepen gevormd die ieder inhoudelijke spin off hebben gehad. Een voorbeeld is de gezamenlijke aankoop van 800 à 900 zonnepanelen door de bewoners van een woonwijk. Een ander voorbeeld is de werkgroep "Eetbaar Deventer" die als idee had om snippergroen om te vormen tot moestuintjes. Een eigenschap die door bestuurders als minder positief kan worden ervaren, is dat de themagroepen inhoudelijk maar zeer beperkt stuurbaar zijn. Voor de leden van de werkgroepen vormt deze vrijheid echter juist een onderdeel van de *empowerment* die van het TT-model uitgaat.

Het draagvlak voor het project is enorm snel gegroeid, van enkele personen bij de start tot ruim 500 personen korte tijd later. Met de projecten en activiteiten zijn in het eerste jaar zo'n 2.500 personen direct bereikt, en in het navolgende jaar 5.500 personen. De doorbraak naar de grote massa heeft (nog) niet plaatsgevonden. Overigens is dat ook niet het doel; het doel is om zo'n 15 à 20% van de bevolking mee te krijgen.

De tijdsduur van het project was relatief hoger bij aanvang. Het is lastig om de tijdsduur SMART te evalueren. Het betreft hier veeleer een proces dan een project.

De financiële effecten worden positief ingeschat. "Wat betreft financieel resultaat levert het project een multiplier van 2 op."

Tabel4.6

Transition Town Deventer

Fasen → / Aspecten ↓	Aanloopfase	Bepalen probleem, doel en oplossing	Uitwerking-uitvoering	Resultaat-afronding
Inhoudelijke kwaliteit				
Draagvlak				
Tijd				
Geld				

4.8 WENS IN ACTIE (PROVINCIE UTRECHT)

Korte beschrijving project

Het project bevordert de participatie van de inwoners van de gemeente Utrecht aan duurzame ontwikkeling. Het project is gericht op het ondersteunen van duurzame bewonersinitiatieven. "Iedereen denkt wel eens: 'Dit zou ík nu wel eens willen gaan aanpakken in mijn buurt…' Wens in actie ondersteunt al deze wensen en geeft de mensen een duwtje in de rug."

In het project wordt gewerkt aan de opbouw van een ondersteuningsnetwerk van bedrijven, organisaties, kennisinstellingen en overheden.

Dit ondersteuningsnetwerk vergroot de kans op realisatie van de bewonersinitiatieven. In het bijgehorende leertraject zijn de leerervaringen vastgelegd in een onderzoek van de UU en WUR

Sociale instrumenten

Dit project is een *multi-actor innovatieproces*. De volgende instrumenten worden ingezet:

- Opbouw van een ondersteuningsnetwerk
- Facilitatie van maatschappelijke allianties
- Borgen en ontsluiten leerervaringen
- In bescheiden mate: financieren goede initiatieven

Effecten

In het project zijn ruim 50 ideeën omarmd die afkomstig waren van burgers en verder gebracht tot een project. Uitgangspunt was dat er in de samenleving genoeg kennis en talent aanwezig is. Er is gewerkt "van buiten naar binnen". De inhoudelijke kwaliteit van de aangedragen ideeën wordt als hoog bestempeld, dat wil zeggen: veel hoger dan zonder begeleiding. Er ontstond een combinatie van kennis doordat verschillende burgers werden betrokken bij de initiatieven.

De opgepakte ideeën hadden ook een hoger commitment van burgers. Burgers hebben het idee serieus genomen te worden. De ambtenaren van de gemeente moesten worden meegenomen in het project. Zij moesten leren om uit hun expertrol te stappen of wennen aan het idee dat een initiatief van slechts enkele burgers werd opgepakt. Nota Bene: er is altijd een gevaar van 'doodknuffelen' van initiatieven: als de overheid er teveel geld insteekt, of de regio overneemt, krijg je berekenend gedrag van bepaalde initiatiefnemers.

Het begeleiden van burgers en het traject van "empowerment" kost tijd en aandacht. Daar staat tegenover dat de initiatiefnemers de projecten zelf uitvoeren en uitdragen.

Er was geld nodig om de voorstellen van burgers verder uit te werken. Anderzijds is het mogelijk ook aan de projecten een bepaalde waarde toe te kennen.

Tabel4.7

Wens in actie

Fasen → / Aspecten ↓	Aanloopfase	Bepalen probleem, doel, oplossing	Uitwerking-uitvoering	Resultaat-afronding
Inhoudelijke kwaliteit				
Draagvlak				
Tijd				
Geld				

4.9 KISSZ (PROVINCIE ZUID-HOLLAND)

Korte beschrijving project

KISSZ staat voor Kennis In Synergie in een Sustainable Zuid Holland. Het KISSZ-netwerk verbindt kennis en beleid (de praktijk) om duurzaamheidvragen tot een oplossing te brengen. KISSZ creëert nieuwe coalities tussen overheid en kennisinstellingen, om concreet invulling te geven aan een duurzaam Zuid-Holland. Het doel van de activiteiten is om tot nieuwe perspectieven voor duurzaamheidvraagstukken te komen. Het netwerk heeft een agenderende en een verbindende functie. Urgente vraagstukken worden vertaald naar gezamenlijke agenda's. Kennis en praktijk wordt verbonden en omgezet in initiatieven met probleemeigenaren. Zodra een initiatief in de projectfase komt ligt het voortouw bij de aangesloten organisaties en volgt het netwerk KISSZ nog de voortgang en de leerervaringen. KISSZ is een netwerk op bestuurlijk en op uitvoerend niveau. Bij KISSZ zijn vele kennisinstellingen en overheden binnen de provincie Zuid-Holland aangesloten: Den Haag, Leiden, Rotterdam, Delft, Dordrecht, Zoetermeer, Provincie Zuid-Holland, TU Delft, Erasmus Universiteit, Universiteit Leiden, Haagse Hogeschool, Hogeschool Rotterdam, InHolland en de Milieufederatie Zuid-Holland. Bij de start van KISSZ is er een kerngroep gevormd die het netwerk draaiend houdt. KISSZ is trots op het feit dat het werk draait op inzet van de aangesloten organisaties met een klein facilitair budget. Dit lukt omdat de agenda van het netwerk aansluit bij de prioriteiten van de aangesloten partners. In 2008 is er gestart met een eerste agenda voor energie later is daar duurzaam onderwijs aan toegevoegd. De energieagenda bevat drie urgente vraagstukken: Warmte in Zuid-Holland, Energieneutraliteit in de gebouwde omgeving en Duurzame monumentale binnensteden. De onderwijsagenda is in een verkennende fase.

Streven is om van Zuid-Holland een regiopilot te maken voor warmte- en koudebenutting. Via lokale pilots wordt kennis aan de praktijk gekoppeld.
Ten tweede steunen KISSZ-partners het initiatief om te komen tot een gezamenlijke ambitie voor warmtebenutting in Zuid-Holland onder het motto "Zuid-Holland de warmste provincie van Nederland.

VOORBEELD: WARMTE IN ZUID-HOLLAND

De eerste resultaten van het netwerk zijn zichtbaar. Gedeputeerde Milieu van provincie Zuid-Holland, heeft de benutting van aardwarmte en restwarmte ingebracht in de bestuurlijke agenda van het netwerk. Beleidsmakers en kennisleveranciers in KISSZ hebben een werkgroep Warmte opgericht en dit vraagstuk gezamenlijk uitgewerkt tot een visie voor de langere termijn en negen onderliggende kennisvragen. De bij KISSZ aangesloten organisaties incl. Wageningen Universiteit hebben deze kennisvragen vertaald naar initiatieven. Hieruit is het Programma "Smart Thermal Grids" ontstaan waarin alle bij KISSZ betrokken partijen participeren en de TU Delft het trekkerschap op zich heeft genomen. De TU Delft meldt dit kennisprogramma voor de zomer van 2011 aan voor Europese financiering.

Sociale instrumenten
Het netwerk KISSSZ is een *multi-actor innovatieproces* gevormd door beleidsmakers en kennisinstellingen om gezamenlijk meer kennis op te doen over complexe duurzaamheidvraagstukken.

Binnen het dit netwerk worden onder andere de volgende sociale instrumenten gebruikt:
- Netwerkbijeenkomsten en bilaterale gesprekken op bestuurlijk en ambtelijk niveau (KISSZ-accounts)
- Kleine Slimme Groepen waarin ook het geluid van de markt kan klinken.
- Werkgroepen die samen met een thema aan de slag gaan

Effecten
NB. Tijdens het interview is er voornamelijk gesproken over de effecten van het netwerk van KISSZ vanuit de werkgroep Warmte. Bij de andere drie werkgroepen is mogelijk sprake van andere effecten. Het KISSZ-netwerk richt zich op agendering en verbinding. De aanloopfase en het bepalen van probleem, doel, oplossing maken hier onderdeel van uit. Evenals de ontwikkeling van een kennisagenda en van projectinitiatieven.

Het samenwerken binnen een netwerk heeft gezorgd voor legitimiteit van een lange termijnvisie. Door samenwerking tussen beleidsmakers en kennisinstellingen (universiteiten en hogescholen) is er gezamenlijk een kennisagenda opgesteld. De inhoud van deze agenda is door het bestaan van het netwerk kwalitatief beter dan zonder het netwerk doordat de bestaande kennis gebundeld wordt. Door de beschikbare kennis binnen het netwerk samen te voegen is je blik verruimd en zijn inzichten verkregen wat heeft geleid tot een sterke agenda met betrekking tot duurzaamheidpunten. De werkgroep Warmte binnen KISSZ is nog bezig met de agendering van de vraagstukken. Verwacht wordt dat als straks subsidie wordt verkregen er binnen de pilot projecten de beschikbare inhoudelijk kennis verder verworven wordt.

Het is vrij snel gelukt kennisinstellingen bij dit netwerk aan te laten sluiten. Één van de reden hiervoor was bijvoorbeeld dat hogescholen als doelstelling hadden om meer bij de maatschappelijke vragen in de regio aan te sluiten en universiteiten hadden de doelstelling maatschappelijk relevant onderzoek te doen. Overheden worstelen met duurzaamheidvraagstukken en zijn op zoek naar nieuwe inzichten en inspiratie. Hierdoor konden de partners elkaar snel vinden en zich aan elkaar verbinden.
Binnen de werkgroep Warmte die door de Provincie Zuid-Holland wordt gecoördineerd is een samenwerking tot stand gebracht met o.a. de TU Delft. TU Delft heeft het onderwerp warmte-koude naar aanleiding van de ontwikkelingen in de regio en een verkenning naar eigen onderzoeksexpertise beoordeeld als prioritair voor hun onderzoeksprogramma Delft Energy Initiative. Hierdoor kan het draagvlak robuust genoemd worden: de universiteit verbindt zich voor langere tijd (circa10 jaar)aan thema/ onderzoek, dit betekent dat je de universiteit en de partners met wie de universiteit weer samenwerkt voor 10 jaar kan verbinden aan de gezamenlijke agenda. Daarnaast is er veel draagvlak verkregen binnen onder andere de glastuinbouwsector De Erasmus Universiteit (EUR) had een nieuwe onderzoekseenheid Energy Finance in ontwikkeling. Het thema Warmte werd omarmt als praktijkcasus.

Energy Finance had een netwerk met de pensioenfondsen en heeft hun eventuele rol geagendeerd binnen de werkgroep Warmte De EUR kon ook behoorlijk veel kennis toevoegen aan het netwerk over hoe pensioenfondsen denken en wat voor hen belangrijk is. Dit heeft er toe geleid dat de provincie anders is gaan kijken naar het financieringsvraagstuk rond warmte. Waardecreatie door kennis waardoor de uitvoering van warmteproject meer gestandaardiseerd kunnen worden is voor financiers bijvoorbeeld belangrijk.
De verwachting is dat als het agenderen leidt tot een subsidieproject dat er dan een versnelling in tijd kan gaan ontstaan. Het proces van agenderen bevat in ieder geval veel zwaarte doordat de vraagstukken door verschillende partijen uit het netwerk geagendeerd worden wat het beleidsproces ofwel de fase van agendering versnelt.

Door het gebruik maken van probleemeigenaarschap zijn de kosten relatief laag. Het netwerk KISSZ werkt in de agenderingsfase via het model van participatie en inzet van menskracht door de aangesloten organisaties. Bijvoorbeeld de TU Delft hecht belang aan het onderzoek naar warmte- en koudebenutting en het sturingsvraagstuk rond energienetwerken (technisch, bestuurlijk, juridisch) en zet hiervoor daarom tijd en mensen in. Deze personele inzet vanuit het netwerk zelf houden de kosten in de agenderings- en initiatieffase laag en maakt dat er minder geld van buitenaf nodig is voor de ontwikkeling van initiatieven Als er een subsidie wordt binnen gehaald van de EU is er geld beschikbaar voor de pilot projecten en verdere kennisontwikkeling. Het faciliteren van het proces binnen het netwerk kost wel geld, maar als je de subsidie binnen haalt valt dat in het niet.

Tabel4.8
KISSZ

Fasen → / Aspecten ↓	Aanloopfase	Bepalen probleem, doel, oplossing	Uitwerking-uitvoering	Resultaat-afronding
Inhoudelijke kwaliteit			onbekend	onbekend
Draagvlak			onbekend	onbekend
Tijd			onbekend	onbekend
Geld			onbekend	onbekend

4.10 INZET VAN HOUT VOOR ENERGIE, BIOMASSA (PROVINCIE GELDERLAND)

Korte beschrijving project
Één van de doelen van het Gelders Klimaatprogramma is dat vanaf 2020 jaarlijks 300.000 ton extra biomassa (hout en gras) uit het landschap beschikbaar komt voor energie. In het project "Op eigen hout" wordt hieraan bijgedragen door het stimuleren van afzetmogelijkheden in de vorm van houtkachels – kleine en middelgrote initiatieven – en houtgestookte warmtekrachtcentrales (WKK). Samen met het LvDO is door Probos en Alterra een 'terreinverkenning' uitgevoerd. Het project is als het ware in lijn met de transitie naar een 'biobased economy'.

In het project zijn verschillende fasen doorlopen. In fase 1 is een terreinverkenning uitgevoerd met 'best practices'. In fase 2 zijn de koplopers bij elkaar gehaald en is een bijeenkomst gehouden met gemeentelijke ambtenaren en bestuurders. Tijdens de bijeenkomst is ingegaan op de conclusies van fase 1 en op het plan voor het kennis- en leertraject waarin ervaringen tussen gemeenten worden uitgewisseld. Daarna zijn nog 3 bijeenkomsten op locatie gehouden. Dit waren excursies waarbij oplossingen zijn uitgewisseld. Een voorbeeld van uitwisseling is de gemeente Zevenaar die in het bestek voor een woonwijk heeft opgenomen dat de energieopwekking in de wijk met biomassa moet plaatsvinden. De gemeente heeft het bestek als voorbeeld aan andere gemeenten ter beschikking gesteld. In fase 3 is de borging van de resultaten aan de orde.

Sociale instrumenten
In het project zijn verschillende bijeenkomsten georganiseerd en is een kennis- en leertraject gestart. Koplopers zijn bij elkaar gehaald en met hen is nagedacht over belemmeringen voor andere partijen om te volgen. Hieruit kwam naar voren dat vooral de regelgeving, de vergunningverlening, een belangrijke belemmering vormde. Terugkijkend is de indruk binnen het project dat als een tender was ingezet, de bedrijven steeds tegen de juridische belemmeringen bij de gemeenten zouden zijn aangelopen. Door de gekozen aanpak is deze belemmering snel in beeld gekomen.

Voor transitie naar een 'biobased economy' moet je samenwerken met vele partijen. De opvatting binnen het project is dat het bijzondere aan sociale instrumenten is dat ze mensen centraal stellen. De mensen moeten het ook doen. Ook in een tijd van bezuinigingen is het belangrijk om mensen in beweging te krijgen en bij elkaar te brengen, zodat ook de budgetten bij elkaar worden gebracht.

Effecten
Een inhoudelijk effect is dat binnen het project snel een belangrijke juridische belemmering in beeld is gebracht: de vergunningverlening door gemeenten. Er wordt gewerkt aan het opheffen van deze belemmering.

Het toewerken naar een 'biobased economy' vraagt om samenwerking tussen veel partijen. Het begint met draagvlak. Dat was snel na de start van het project aanwezig bij de partijen, en heeft zich daarna alleen maar verstevigd.

De tijdsduur van het project wordt over het geheel genomen positief te beoordeeld. De fase van het bepalen van het probleem en het vinden van oplossingen heeft wellicht meer tijd gekost, maar leverde uiteindelijk wel het gewenste resultaat op. Doordat er wordt gewerkt aan het wegwerken van de juridische belemmering, zal de tijdsbesparing bij andere partijen in de toekomst aanzienlijk zijn.

Gerelateerd aan de tijd zijn de kosten en opbrengsten van het project. Het project kost geld, maar levert ook veel besparing op doordat partijen tijd en dus geld besparen doordat de gemeentelijke vergunningverlening sneller verloopt.

Tabel4.9

Op eigen hout

Fasen → / Aspecten ↓	Aanloopfase	Bepalen probleem, doel, oplossing	Uitwerking-uitvoering	Resultaat-afronding
Inhoudelijke kwaliteit				
Draagvlak				
Tijd				
Geld				

4.11 GENOEMDE ARGUMENTEN EN SUCCES- EN FAALFACTOREN

Genoemde argumenten tijdens de rondetafelsessies:

- Door sociaal leren/ participatieprocessen wordt er meegedacht over de agendasetting: welke problemen worden belangrijk gevonden in de maatschappij. Dit kan een bestuurder helpen bij het maken van keuzes, ook in tijden van bezuinigingen.
- Door het gebruik van sociale instrumenten is er sprake van onderlinge samenhang en een gedeelde visie. Deze is minder sterk aanwezig als je belanghebbenden niet bij elkaar brengt.
- Het resulteert in een betere oplossing omdat er meer kennis en ervaring aan tafel zit dan zonder een participatief proces.
- Door het gebruik van sociale instrumenten heeft een derde partij draagvlak gecreëerd waar je als bestuurder gebruik van kan maken.

Succes- en faalfactoren zijn:

- Het netwerk maakt nieuwe verbindingen die anders niet tot stand waren gekomen
- Creatieve oplossingen komen tot stand door het samenvoegen van bestaande kennis
- Project krijgt meer gewicht doordat er door een netwerk een overkoepelend geheel boven de projecten komt te hangen in plaats van dat er losse projecten worden uitgevoerd.
- Door probleemeigenaarschap te gebruiken is helder welke partijen welk belang hebben bij welk vraagstuk en kan daarnaast gebruik gemaakt worden van personele inzet binnen de partijen in plaats van geld van buitenaf te moeten vergaren.
- Met veel aanhang in een netwerk wordt het gewicht van het vraagstuk vergroot en daardoor ook de continuïteit vergroot.
- Door samen te werken ontstaat een krachtenbundeling van middelen en kennis.
- Er wordt een verbinding gemaakt tussen de beleid en de praktijk/ uitvoering
- De kennis die je nodig hebt is veel sneller te vinden in een bestaand netwerk.

4.12 CONCLUSIES

Inhoudelijke kwaliteit en draagvlak

Sociaal leren is een cruciaal onderdeel van de aanpak in de LvDO-projecten. Het roept veel enthousiasme op bij de projectleiders en bij de betrokken burgers en partijen. Een belangrijk deel van het positieve resultaat van de LvDO-projecten hangt samen met dit enthousiasme.

Bij de LvDO-projecten heeft de inzet van sociale instrumenten vooral een positief effect op de inhoudelijke kwaliteit en het draagvlak. Bovendien zijn positieve effecten vooral te vinden in latere fasen van de LvDO-projecten. Zonder samenwerking komen sommige combinaties van kennis niet to stand. Draagvlak, commitment en sympathie voor de overheid als initiatiefnemer neemt toe, participanten zijn meer geneigd zelf ook water bij de wijn te doen, zijn eerder bereid over hun eigen belang heen te stappen, en de kans op daadwerkelijke uitvoering van het initiatief neemt toe

Kritische succesfactor: de bereidheid en mogelijkheid van de initiatiefnemer om werkelijk te luisteren en zelf ook 'sociaal te leren' van het proces. Als participatie/sociaal leren als een dekmantel wordt gebruikt om vooropgezette beleidsdoelen te halen, dan wel de planning (die gehaald moet worden) of het budget (dat te beperkt blijkt te zijn) roet in het eten gooien, kan de effectiviteit van sociale instrumenten drastisch afnemen.

De rol van de ambtenaar en bestuurder als initiatiefnemer voor sociaal leren en de inzet van sociale instrumenten blijkt soms een lastige. Teveel stimuli en een initiatief wordt 'doodgeknuffeld', ongewild overgenomen dan wel leidt tot verdachtmaking van de (private) initiatiefnemers.

Tijd

In zeven van de negen geanalyseerde projecten zien we duidelijk dat in eerste instantie het project langzamer – dreigde te gaan – ging dan bij een 'klassieke' benadering, maar dat dit effect gaandeweg werd ingelopen en uiteindelijk een positief beeld liet zien. Van twee projecten is het niet helemaal duidelijk of onbekend.

Geld

Het is moeilijk om de effecten van de LvDO-projecten in kwantitatieve termen weer te geven. Bij de meeste projecten lukt dit niet, bij enkele projecten lukt het wel. Bij grootschalige LvDO projecten - bijvoorbeeld gebiedsontwikkeling in Waalweelde – neemt het resultaat in positieve zin toe met enkele tonnen tot miljoenen euro's. Ook in projecten waarin het erom gaat kennis en ideeën bij elkaar te brengen, is het mogelijk om het aantal deelnemers, plannen en initiatieven te benoemen.

BIJLAGE 1 Literatuur

Overzicht geraadpleegde literatuur Hoofdstuk 2

ARCADIS Nederland BV (2007), *Verankering van sociaal leren in het Benelux middengebied. Onderzoeksrapport*. Programma Duurzaam Waterbeheer Benelux Middengebied, Leven met Water, Programma Leren voor Duurzame Ontwikkeling

Arum S., Uyterlinde M. & Sprinkhuizen A. (2009), *Sociale samenhang: buurtgebonden bewonersbetrokkenheid & overbruggende contacten. Een verkenning.* Utrecht.Movisie

Bakker, H.C.M., Dagevos J.C. & Spaargaren G. (2008), *Duurzaam consumeren; Maatschappelijke context en mogelijkheden voor beleid.* Wageningen, Wettelijke Onderzoekstaken Natuur & Milieu, WOt-rapport 71

Beers P.J., Sol A..J. & Wals A.E.J. (2009), *Social Learning in a Multi-actor Innovation Context.*In: 9th European IFSA Symposium, Building sustainable rural futures - The added value of systems approaches in times of change and uncertainty, Vienna, Austria, 4 - 7 July, 2009

Brink, M. van den (2010), *'Rijkswaterstaat on the horns of a dilemma.'* Dissertatie Radboud Universiteit Nijmegen, 'Department of Spatial Planning'.

Dijstelbloem H. & Schuyt C.J.M. red. (2002), *De publieke dimensie van kennis*

Edelenbos J., Steijn B. & Klijn E-H. (2010), *Does Democratic Anchorage Matter? An Inquiry Into the Relation Between Democratic Anchorage and Outcome of Dutch Environmental Projects.* The American Review of Public Administration, 40 (1)

Graaf, H. van de & Grin J. (2001), *Variëteit in rationaliteit en de legitimiteit van beleid.* In: Abma, T. en R.J. in 't Veld, Handboek Beleidswetenschap – Perspectieven, thema's, praktijkvoorbeelden. Boom, Amsterdam. pp.208-221.

Graaf, L.J. de, 2007 (diss.). *Gedragen Beleid. Een bestuurskundig onderzoek naar interactief beleid en draagvlak in de stad Utrecht.* Eburon, Delft

Graaf, L.J. de (2009a), *Climbing up or falling down: Stakeholder support in urban governance*. Research & Discussion, 5(10)

Graaf, L.J. de (2009b). *Is interactief beleid nu een instrument of is het democratisch?* Bestuurswetenschappen, 54(2), p. 52-59

Haffner M., Elsinga M. & Wolters A. (2005), *Het stedelijke vernieuwingsnetwerk. Verkenning in theorie en praktijk.* Onderzoeksinstituut OTB. I.o.v. Habiforum.

Hoeven N., Wals A. & Blanken H. (2006/2007), *De akoestiek van sociaal leren. Handreikingen voor de inrichting van sociale leerprocessen die bijdragen aan een duurzamere wereld.* Erasmus universiteit Rotterdam.

Hommes S., Otter, H., Reijs T., Janssen S. & Bouma G. (jaar onbekend), *Eindrapportage"participatie en social learning in de Delta".Deelresultaat 6, Leven met Water "Delta"*

Ison, R., and D. Watson. 2007. Illuminating the possibilities for social learning in the management of Scotland's water. Ecology and Society 12(1): 21. IVN Consulentschap (2006), Verslag minisymposium burgerparticipatie

Jong E. (2008), *Transitie naar een duurzame gezondheidszorg. Onderzoek naar de rol van communicatie binnen het demonstratieproject Groene Gezondheidszorg*. I.o.v. Huize Aarde, Enschede. Universiteit Twente.

Kam G. de (2009), *Effectiviteit en efficiëntie van gebiedsgerichte arrangementen wonen zorg en welzijn. Een onderzoek gebaseerd op ervaringen in de provincie Gelderland*. Radboud Universiteit Nijmegen.

Klijn E-H, Edelenbos J. & Steijn B. (2010), *Trust in Governance Networks: its impacts on Outcomes*. Administration and Society, 42 (2).

Klostermann J., Geerling-Eiff F., Schut M., Slobbe E. van, Terwisscha van Scheltinga C. & Wielinga E., (2009), *Samen breien aan gebiedsontwikkeling; Verkenning van de theorie over het gebruik van wetenschappelijke kennis in gebiedsprocessen*. Alterra, LEI

Laurensse S. (2010), *Internal co-creation through the construction of online Communities of Practice: a theoretical analysis and a case study in a small sized service company*. White paper

Michels, A.M.B. & Graaf L.J. de (2010), *Examining Citizen Participation: Local Participatory Policy Making and Democracy*. Local Government Studies, 36, (4) p. 477-491.

Mourik R.M., Feenstra C.F.J. & Raven R.P.J.M. (2007), *Voorbeelden voor draagvlakbevordering bij duurzame energieprojecten op eilanden en in kleine gemeenschappen*. ECN Nederland

Ossewaarde R. e.a.(jaar onbekend), *Effectieve vormen van burgerparticipatie? Een onderzoek naar innovatie van burgerparticipatie in Overijssel in opdracht van de provincie Overijssel.* Universiteit Twente i.s.m. Arcon, Variya

Overbeek M.M.M., Somers B.N. & Vader J. (2008), *Landschap en burgerparticipatie. WOT-Rapport 65. Wettelijke onderzoekstaken Natuur & Milieu.* Wageningen UR

Peters A. & Heijden J. van der (2010), *Het maatschappelijk rendement van burgerparticipatie. Discussienotitie voor de bijeenkomst van de 'vitale gemeenschap van burgerparticipatie professionals', 17 juni 2010 te Zwolle*. Gemeente Breda, AT Osborne

Poot H., Moelaert F., Wientjes J. & Vliet H. van, (2006). *Best Practices voor kennisdelen. Innovatiemotor die mensen met vragen in contact brengt met mensen met kennis.* Telematica Instituut. i.o.v. Stichting Innovatie Alliantie

Pröpper I., Litjens B., Weststeijn E. (2006), *Wanneer Werkt Participatie? Een onderzoek bij de gemeenten Dordrecht en Leiden naar de effectiviteit van burgerparticipatie en inspraak.* In opdracht van het Stedelijk innovatieprogramma.

Rekenkamercommissie gemeente Hoogeveen (2010), *Meedoen in Hoogeveen? Onderzoek naar de kwaliteit van burgerparticipatie in de gemeente Hoogeveen*

Sleegers P. & Ledoux G. (jaar onbekend), *Innovatie in het primair onderwijs: strategieën, ervaringen en aanbevelingen. Een literatuurstudie naar werkzame principes.* Universiteit van Amsterdam

Sollart K.M. & Vreke J. (2008), *Het faciliteren van natuur- en milieueducatie in het basisonderwijs. NME-ondersteuning in de provincies. Wageningen*. Werkdocument 102. Wettelijke onderzoekstaken Natuur & Milieu

Thölke J.M., Nabben I., Kauffman R., Wetzels R. & Sigaloff C. (jaar onbekend), *Interventures: Kleinschalige onderzoekende teams van professionals als basis voor duurzaam leren in organisaties*.

Verslag Werkatelier project Duuzaam Rendement, dd vrijdag 25-01-2008, onderwerp: project Wipstrikpark/ Sekdoorn in Zwolle

Verstraete P. (2009), *Multiple stakeholder-netwerken voor innovatie en duurzaamheid: een case studie bij Volvo*. Universiteit Gent

Verhoeven & Ham (2010), Brave burgers gezocht – De grenzen van de activerende overheid.

Vrolijk J. (2009), *Sturen met kennis. Doorwerking van kennis uit lokale en regionale praktijken in de ruimtelijke beleidsvorming bij het ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu.* Erasmus universiteit Rotterdam, Ministerie van VROM

Vuijk M. (2005), *Kennisnetwerk multifunctionele landbouw. Rapportage 2004. Onderzoeksprogramma Systeeminnovaties multifunctionele bedrijfssystemen*. Wageningen

Wals, A.E.J., Hoeven, E.M.M.M. van der & Blanken, H. (2009), *The acoustics of Social Learning Desinging learning processes that contribute to a more sustainable world.* Wageningen : Wageningen Academic Publishers

Wijffels B. e.a. (red.) (2002), *'De kroon' op het werk, de rol van leerprocessen in het streven naar een duurzame samenleving.* Essaybundel in het kader van het programma 'Leren voor Duurzaamheid'. Amsterdam

Overzicht geraadpleegde literatuur projecten

1. *Community of Practice Regionale Strategieën*

- *Stedendriehoek als voorbeeld van succesvolle regionale samenwerking*, artikel in 'Driehoeksverhouding' over ontwikkelingen in de stedendriehoek, 4e jaargang december 2007
- *De Grenzeloze regio, Praktijkboek regionale strategieën*, 2007
- http://www.nirov.nl
- www.habiforum.nl
- http://www.regiostedendriehoek.nl

2. *Project Delta*

- Hommes S., Otter, H., Reijs T., Janssen S. & Bouma G. (jaar onbekend), *Eindrapportage "participatie en social learning in de Delta".Deelresultaat 6, Leven met Water "Delta"*
- Cuppen E., Hisschenmöller M., Pol C. van der, Vries I. de (2007), Deelresultaat 1. *Evaluatie Brede Discussie Zoetwatersituatie voor de landbouw in de Delta – Pilot tholen. St. Philipsland.*
- Bouma G., Janssen S, Hommes S., Otter, H., Reijs T., & Woestenburg A. (jaar onbekend), *Pilot "Zuidwest-Brabant, Reigersbergsche polder en Zuid- Beveland" Deelresultaat 5, Leven met Water "Delta"*
- http://www.levenmetwater.nl/projecten/delta/

3. *Community of Practice Building with Nature*

- www.ecoshape.nl
- http://public.deltares.nl/display/BWN/Building+with+Nature

4. *Koninklijke Nederlandse Heidemaatschappij*

- www.knhm.nl

5. *Park 20/20*

- N.v.t.

6. *Kennisnetwerk Taskforce Multifunctionele Landbouw*

- http://www.multifunctionelelandbouw.nl/

7. *Cop Oneindig Laagland*

- Oneindig Laagland, Communities of Practice als effectieve ondersteuning bij duurzame gebiedsontwikkeling, vooruitblik.
- Cradle-to-cradle in gebiedsontwikkeling, tien waardevolle aanbevelingen van een Community of practice, terugblik.
- Duurzame gebiedsontwikkeling, Oneindig Laagland, eerste uitgave, december 2010

8. *Samen Scholen*

-

9. *Waalweelde*

- http://www.waalweelde.nl/

10. Cradle to cradle productontwikkeling

- http://www.stichtingmilieunet.nl/andersbekekenblog/cradle-to-cradle/duurzame-innovatie-noord-nederland-cradle-to-cradle-productontwikkeling-by-codin.html
- http://www.codin.nl/c2c-productontwikkeling

11. Side Event Four Freedoms Awards

- http://zzine.zeeland.nl/nl/app/#issue=144&page=1015

12. Transition Town Deventer

- http://www.transitiontowndeventer.nl/

13. Wens in Actie

-

14. KISSZ

- http://www.zuid-holland.nl/overzicht_alle_themas/c_duurzame_ontwikkeling/c_kissz.htm

15. Inzet van Hout voor Energie

-

NB. Voor H.4 is voor elk project de volgende website geraadpleegd
http://www.senternovem.nl/leren_voor_duurzame_ontwikkeling/projectenbank/

BIJLAGE 2 Overzicht gehouden interviews

Interviews hoogleraren

Onderstaande hoogleraren/ wetenschappers zijn geïnterviewd ten behoeven van het literatuuronderzoek (hoofdstuk 2)

Wie	Wanneer
Prof.dr. J. Edelenbos Erasmus Universiteit Rotterdam	14 december 2010
Prof.dr. J.Grin Universiteit van Amsterdam	22 december 2010
Dr.E. van Slobbe Universiteit van Wageningen	09 december 2010

Interviews referentieprojecten

Onderstaande personen zijn geïnterviewd in het kader van de referentieprojecten (hoofdstuk 3)

Wie	Project	Wanneer
Dhr. Van Bussel, Frank	KNHM	15 december 2010
Dhr. Monteny, Arjan	Taskforce Multifunctionele Landbouw	23 december 2010
Dhr. Mentink, Martijn	Community of Practice Regionale Strategieën	07 januari 2011
Mevr. Otter, Henriette	Project Delta	23 december 2010
Dhr. van Slobbe, Erik	Community of Practice Building with Nature	09 december 2010
Dhr. Zachariasse, Owen	Park 20/20	25 januari 2011

BIJLAGE 3 Rondetafelsessies

Op 18 en 20 januari 2011 zijn er twee rondetafelsessies gehouden met LvDO projecten. Onderstaande personen waren aanwezig bij een van beide sessies.

Wie	Project
Dhr. Bootsma, Peter	Cradle-to-Cradle: productontwikkeling in Noord-Nederland
Dhr. van Bremmen, Richard	Side Event Four Freedom Award (FFA)
Dhr. Hartog, Henk	Terreinverkenning Waalweelde
Dhr. Hendrikson, Paul	Transition Town Deventer
Dhr. Kiers, Peter	RnR group
Dhr. Lutterop, Eltjo	Samen-Scholen ?!': naar een duurzame portfoliostrategie voor Noordelijke basisscholen
Mevr. Noortwijk, Rinske	Wens in Actie

Voor enkele LvDO projecten konden de deelnemers niet aanwezig zijn bij de rondetafelsessies. Deze personen hebben wij telefonisch geïnterviewd.

Wie	Project	Wanneer
Mevr. Lemmen, José	KISSZ	08 februari 2011
Dhr. Sluijsmans, Jeroen	Inzet van hout voor energie	09 februari 2011

BIJLAGE 4 Gespreksprotocollen

Gesprekprotocol Hoogleraren

Definities

1. Wat verstaat u onder sociale instrumenten en maatschappelijke participatie?

2. Welke rol spelen sociale instrumenten en maatschappelijke participatie in uw werk en onderzoek?

Effecten

3. Wat is uw opvatting over de effecten van sociale instrumenten c.q. maatschappelijke participatie?
    - ✓ Heeft u hier onderzoek naar gedaan? Zo ja, wat zijn de belangrijkste bevindingen en conclusies?
    - ✓ Kent u ander onderzoek waarin dit thema aan de orde komt?

4. Heeft de inzet van sociale instrumenten c.q. maatschappelijke participatie invloed op de legitimiteit van het beleid of bestuur?
    - ✓ En op het bestuurlijk vermogen?

5. Wat is uw opvatting over het rendement van sociale instrumenten c.q. maatschappelijke participatie in vergelijking met andere instrumenten?

Analysekader

6. Inschatting van belangrijkheid van succesfactoren (op schaal van 1 t/m 10):
    - ✓ Betrokkenheid
    - ✓ Frequentie
    - ✓ Bestuurlijke connectie
    - ✓ Resultaat

7. Inschatting van belangrijkheid van typen effecten (op schaal van 1 t/m 10):
    - ✓ Inhoud / duurzaamheidgehalte
    - ✓ Draagvlak
    - ✓ Financiën
    - ✓ Juridisch
    - ✓ Doorlooptijd

Cultuur en bestuur

8. Heeft de inzet van sociale instrumenten c.q. maatschappelijke participatie een relatie met het tijdsgewricht?
    - ✓ Worden zij steeds belangrijker dan wel is het een modetrend die voorbijgaat?

9. Wat zijn in uw ogen goede, steekhoudende bestuurlijke argumenten om sociale instrumenten c.q. maatschappelijke participatie in te zetten?

Gespreksprotocol referentieprojecten

Korte beschrijving van het project

1. Wat is het doel van het project?

2. Wie zijn de betrokken partijen?

3. Hoe is de financiering geregeld?

Sociale instrumenten

4. Welke sociale instrumenten (maatschappelijke participatie) worden in het project toegepast?

5. Bespreking van de succesfactoren:
   - ✓ Betrokkenheid: kunnen de participanten meedenken, meedoen en/of meebeslissen?
   - ✓ Frequentie: hoe vaak komt u bij elkaar?
   - ✓ Bestuurlijke connectie: op welke wijze is het bestuur betrokken?
   - ✓ Resultaat: wat zijn de resultaten?

6. Wat is de score van de sociale instrumenten op de succesfactoren?
   (op schaal van 1 t/m 10; invullen op basis van antwoorden op vraag 5)

Effecten

7. Zijn er zichtbare effecten van de sociale instrumenten?
   - ✓ Waaraan zijn deze effecten zichtbaar?

8. Wat is de score van de sociale instrumenten op onderstaande effecten (op schaal van 1 t/m 10):
   - ✓ Inhoud / doel
   - ✓ Draagvlak
   - ✓ Financiën
   - ✓ Juridisch
   - ✓ Doorlooptijd

Aandachtspunten en bestuur

9. Zijn er op basis van het project aandachtspunten te benoemen bij de inzet van sociale instrumenten? Met andere woorden waar moet je op letten? Tips voor andere projecten die sociale instrumenten willen inzetten?

10. Wat zijn in uw ogen goede bestuurlijke (!) argumenten om sociale instrumenten c.q. maatschappelijke participatie in te zetten?
    - ✓ Speelt op uw terrein een bestuurlijke discussie over de inzet van sociale instrumenten? Zo ja, hoe verloopt deze discussie en hoe gaat u daarmee om?

BIJLAGE 5 Klankbordgroep

Wie	Organisatie
Dhr. Bijma, Ad	Agentschap NL
Dhr. Van Straten, Cees	Agentschap NL
Mevr. Ten Dam, Rita	Provincie Gelderland

Colofon

ONDERZOEK SOCIALE INSTRUMENTEN LEREN VOOR DUURZAME ONTWIKKELING

OPDRACHTGEVER:

Agentschap NL / Programma Leren voor Duurzame Ontwikkeling

STATUS:

Vrijgegeven

AUTEUR:

Patrick Kalders
Sanne Ebbinkhuijsen
Nanda 't Lam
Famke Ingen-Housz

GECONTROLEERD DOOR:

Martine Leewis

VRIJGEGEVEN DOOR:

Ursula Blom

24 maart 2011
075422426.0.1

ARCADIS NEDERLAND BV
Lichtenauerlaan 100
Postbus 4205
3006 AE Rotterdam
Tel 010 2532 222
Fax 010 2532 194
www.arcadis.nl
Handelsregister 9036504

©ARCADIS. Alle rechten voorbehouden. Behoudens uitzonderingen door de wet gesteld, mag zonder schriftelijke toestemming van de rechthebbenden niets uit dit document worden verveelvoudigd en/of openbaar worden gemaakt door middel van druk, fotokopie, digitale reproductie of anderszins.