



RAPPORT

Eindevaluatie DuurzaamDoor 2021-2024

Colofon

In opdracht van:

Rijksdienst voor Ondernemend
Nederland

Datum:

Januari 2024

Auteurs:

Roel Lauwerier
Joshua Cohen
Carmen Hendriks

Inhoudsopgave

1. Inleiding	5
1.1. Aanleiding	5
1.2. Hypotheses	5
1.3. Aanpak	7
1.4. Leeswijzer	8
2. Achtergrond bij het programma	9
2.1. Doelstellingen en activiteiten	9
2.2. Samenwerkingsvormen	10
2.3. Governance	12
2.3.1. <i>Werkwijze Participatietafels</i>	12
2.3.2. <i>Governance van DuurzaamDoor</i>	12
2.4. Projecten	13
2.5. Internationale dimensie	14
2.6. Verantwoording en financiering	15
2.6.1. <i>Verantwoording</i>	15
2.6.2. <i>Financiën</i>	16
2.7. Ontwikkelingen in het programma na de tussenevaluatie	16
2.7.1. <i>Ontwikkelingen op de thema's en tafels</i>	16
2.7.2. <i>Kernboodschap</i>	18
3. Bevindingen per deelhypothese	19
3.1. Professionaliteit en slagkracht	19
3.1.1. <i>Administratieve gegevens</i>	19
3.1.2. <i>Survey</i>	19
3.1.3. <i>Cases</i>	20
3.1.4. <i>Deelhypothese 1</i>	21
3.2. Inhoudelijke voortgang	22
3.2.1. <i>Administratieve gegevens</i>	22
3.2.2. <i>Survey</i>	24
3.2.3. <i>Cases</i>	25
3.2.4. <i>Deelhypothese 2</i>	26
3.3. Kansen en knelpunten	27
3.3.1. <i>Administratieve gegevens</i>	27
3.3.2. <i>Survey</i>	29
3.3.3. <i>Cases</i>	29
3.3.4. <i>Deelhypothese 3</i>	31
3.4. Multidisciplinaire netwerken	32
3.4.1. <i>Administratieve gegevens</i>	32
3.4.2. <i>Survey</i>	34
3.4.3. <i>Cases</i>	35
3.4.4. <i>Deelhypothese 4</i>	36

3.5.	Verduurzaming in het onderwijs	37
3.5.1.	<i>Administratieve gegevens</i>	37
3.5.2.	<i>Survey</i>	39
3.5.3.	<i>Cases</i>	40
3.5.4.	<i>Deelhypothese 5</i>	40
3.6.	Overkoepelende reflecties uit de survey en de cases	41
3.6.1.	<i>Survey</i>	41
3.6.2.	<i>Cases</i>	43
4.	Conclusies en aanbevelingen	45
4.1.	Conclusie	45
4.1.1.	<i>Hoofdhypothese</i>	45
4.1.2.	<i>Deelhypotheses</i>	46
4.2.	Aanbevelingen	47
Bijlage I.	Monitoringskader	52
Bijlage II.	Achtergrond bij de cases	57
Bijlage III.	Casevragen	59
Bijlage IV.	Surveyvragen	60
Bijlage V.	Surveyresultaten – eindevaluatie	67

1. Inleiding

1.1. Aanleiding

Onze samenleving wordt momenteel geconfronteerd met ongestructureerde en complexe problemen rond duurzaamheid, biodiversiteit, voedselsystemen, circulaire economie, klimaatadaptatie en energie. Allemaal problemen die vragen om een verandering van onze standaardmanieren van denken en doen. Met het programma DuurzaamDoor, in opdracht van het ministerie van Landbouw, Visserij, Voedselzekerheid en Natuur (LVVN), wordt gewerkt aan kennisdeling en de inzet van leerprocessen om een antwoord te bieden op bovenstaande problemen. Door het ontwikkelen en verspreiden van kennis, het promoten van experimenten en het ontwikkelen van multidisciplinaire netwerken, wil DuurzaamDoor bijdragen aan duurzaamheidstransities in Nederland.

Een dergelijke aanpak is, zeker bij transitievraagstukken, gewenst. Juist omdat bestaande structuren en systemen niet altijd meer het gewenste of benodigde antwoord bieden op structurele problemen op het vlak van duurzaamheid en maatschappelijke transities.¹ Het in kaart brengen van bestaande institutionele belemmeringen kan dan helpen om duidelijkheid te krijgen over mogelijke structurele bottlenecks die een transitie naar een duurzame leefwereld in de weg staan. Op lokale en regionale schaal samen leren en experimenteren met alternatieve praktijken en vormen van samenwerking biedt daarbij een mogelijke uitweg uit het bestaande systeem. Kennisontwikkeling, kennisdeling en gezamenlijke leerprocessen kunnen vervolgens bijdragen aan een vliegwieleffect, opschaling en langetermijnpact die ons als samenleving in staat zal stellen beter om te gaan met de duurzaamheids- en biodiversiteitscrisis.

Vanuit LVVN en het programmateam van DuurzaamDoor bestaat de wens om de impact van het programma in beeld te brengen. Om verantwoording af te leggen, maar ook om er als betrokkenen bij het programma van te kunnen leren. Deze monitoring biedt inzicht in de inzet en (on) voorziene maatschappelijke impact en de effectiviteit van de programmawerkzaamheden. Met dit inzicht willen LVVN en RVO leren ten behoeve van de verdere vormgeving en uitvoering van haar impactstrategie.

De scope is de gehele programmaperiode 2021-2024. De input is verzameld tot en met eind november 2024, wetende dat activiteiten en ontwikkelingen doorlopen tot na het einde van de programmaperiode. De evaluatie vindt plaats in twee stappen: een tussenevaluatie en een eindevaluatie. De tussenevaluatie is opgeleverd in maart 2023. Dit rapport behelst de eindevaluatie. De resultaten uit de tussenevaluatie zijn hierin opgenomen.

1.2. Hypotheses

Een begeleidingscommissie vanuit het ministerie en RVO heeft een hoofdhypothese en deelhypotheses geformuleerd. De hoofdhypothese luidt als volgt.

Door samenwerking tussen individuen, netwerken en organisaties te stimuleren en te versterken, draagt DuurzaamDoor bij aan de transitie naar een eerlijk, gezond en duurzaam voedselsysteem, herstel van natuur en biodiversiteit, een systeem met duurzame energiebronnen, anticipatie op de gevolgen van de klimaatverandering en een omslag naar een circulair economisch systeem.

Deze hoofdhypothese is vertaald in een hoofdvraag en de deelhypotheses zijn vertaald in onderzoeksvragen. De volgende hoofdvraag staat centraal in deze monitoring.

Op welke wijze en in welke mate draagt DuurzaamDoor bij aan de transitie naar een eerlijk, gezond en duurzaam voedselsysteem, herstel van natuur en biodiversiteit, een systeem met duurzame energiebronnen, anticipatie op de gevolgen van de klimaatverandering en een omslag naar een circulair economisch systeem?

¹ J. Grin, J. Rotmans, J. Schot (2010), "Transitions to Sustainable Development: new directions in the study of long-term transformative change", Routledge.

Daarbij zijn de volgende hypothesen en onderzoeksvragen geformuleerd.

Hypothese	Onderzoeksvraag
Deelhypothese 1. Door interventies te richten op kennisontwikkeling, kennisverspreiding, (transformatief) leren en experimenteren, draagt DuurzaamDoor bij aan de professionaliteit en slagkracht van allen in Nederland die aan de - in de hoofdhypothese genoemde - transities (willen) werken.	Op welke wijze en in welke mate (doeltreffendheid) is DuurzaamDoor in staat (geweest) bij te dragen aan de professionaliteit en slagkracht van allen in Nederland die werken aan de bovengenoemde transities?
Deelhypothese 2. Door interventies te richten op kennisontwikkeling, kennisverspreiding, (transformatief) leren en experimenteren, brengt DuurzaamDoor duurzame initiatieven - ook elders - inhoudelijk verder op weg.	Op welke wijze en in welke mate (doeltreffendheid) is DuurzaamDoor in staat (geweest) bij te dragen aan de inhoudelijke voortgang en netwerkvorming rond bovengenoemde transities?
Deelhypothese 3. Door interventies te richten op kennisontwikkeling, kennisverspreiding, (transformatief) leren en experimenteren, maakt DuurzaamDoor kansen en (wettelijke en financiële) knelpunten inzichtelijk, op basis waarvan systeempartijen betere ondersteuning aan de genoemde transities kunnen leveren.	Op welke wijze en in welke mate (doeltreffendheid) heeft DuurzaamDoor kansen en knelpunten bij systeempartijen kunnen agenderen en is bijgedragen aan een betere ondersteuning vanuit deze partijen aan de genoemde transities?
Deelhypothese 4. DuurzaamDoor-interventies leiden tot meer multidisciplinaire netwerken, die zelf weer in staat zijn om duurzame initiatieven inhoudelijk verder te helpen.	Op welke wijze en in welke mate (doeltreffendheid) heeft DuurzaamDoor bijgedragen aan meer multidisciplinaire netwerken?
Deelhypothese 5. Door interventies, gericht op samenwerking en bundeling van krachten, draagt DuurzaamDoor bij aan borging van het thema duurzaamheid in het formele leersysteem en daardoor aan bovengenoemde transities.	Op welke wijze en in welke mate heeft DuurzaamDoor gewerkt aan verduurzaming in het formele onderwijs?

Met deze hypothesen en onderzoeksvragen gaat het onderzoek over de impact die met het programma wordt gerealiseerd. Daarbij dient de kanttekening gemaakt te worden dat het programma zich richt op een transitie die de komende jaren/decennia moet worden gerealiseerd. De inhoudelijke impact kan pas op termijn worden geduid. Tevens dient de kanttekening gemaakt te worden dat DuurzaamDoor één van de partijen is in een divers speelveld aan actoren. Impact kan niet alleen worden toegeschreven aan interventies of acties vanuit één partij.

N.B. Het onderzoek gaat niet over de vraag of alle acties conform opzet zijn uitgevoerd.

1.3. Aanpak

Hierna beschrijven we de uitgangspunten en onderzoekskeuzes die zijn gemaakt om te komen tot dit voorliggend rapport.

Om te beginnen gingen we in gesprek met de tafelsecretarissen - de inhoudelijke trekkers van de tafels vanuit RVO - en het programmamanagement. In deze gesprekken gingen we in op hun werkwijzen en hun eerste beelden bij de impact van DuurzaamDoor. Ook haalden we op waar hun interesse lag voor deze monitoring. Tevens bestudeerden wij documenten als de Kamerbrief uit maart 2021, het beleidskader en het programmaplan.

We ontwierpen de monitoring op basis van een cocreatieve aanpak. We gebruikten de kennis en ervaringen van het programmateam om te komen tot monitoring die past bij DuurzaamDoor. Het programmateam leverde inhoudelijke input. De begeleidingscommissie was verantwoordelijk voor de tussentijdse begeleiding van het onderzoek.

Met hen operationaliseerden we de onderzoeksvragen in een monitoringskader.² Op basis van de door het programma aangeleverde hypothesen formuleerden we onderzoeksvragen waaruit moet gaan blijken of en in hoeverre de programmadoelen worden gerealiseerd: wat zouden we moeten zien als de netwerkvorming rondom de transities is toegenomen, waaruit moet blijken dat de professionaliteit van hen die werken aan de transities is versterkt etc. Dit proces vergde een aantal denkstappen. Daarbij hebben we gebruikgemaakt van beschikbare documentatie en vijf oriënterende interviews (waaronder met de opdrachtgever: LNVN). Op basis daarvan kwamen we tot een eerste conceptkader dat in een werksessie met het programmateam is besproken, gevalideerd, aangevuld en aangescherpt. Daarna volgde een tweede concept; ook dat is in een werksessie met het programmateam besproken, waarna we het monitoringskader afronden.

Vervolgens is de monitor uitgezet in een tussenevaluatie en nu de eindevaluatie. Voor beide evaluaties is gebruikgemaakt van *mixed methods*, te weten:

- Een lijst met administratieve gegevens over het bereik van het programma, aantallen aangesloten initiatieven, publicaties, het gebruik van ontwikkelde tools etc.
- Een survey onder betrokkenen bij het programma. Na de tussenevaluatie is de survey opnieuw besproken met de begeleidingscommissie en waar nodig aangepast. De begeleidingscommissie en de tafelsecretarissen hebben vervolgens een lijst met respondenten aangedragen, waarna de survey is uitgezet door TwynstraGudde. We maken gebruik van een survey omdat dat goed past bij de deelhypothesen en de daaruit voortvloeiende onderzoeksvragen. Zaken als versterking van professionaliteit zijn bijvoorbeeld lastig meetbaar te maken. Wel kan betrokkenen gevraagd worden in welke mate zij waarnemen dat de professionaliteit is versterkt. De resultaten van de administratieve analyse, de documentenanalyse en de survey bespraken we met de begeleidingscommissie. Niet alleen om de bevindingen te valideren en te duiden, maar ook om hierop te reflecteren en tot mogelijke lessen te komen. In hoofdstuk 3 worden de resultaten van de tussen- en de eindsurvey uiteengezet. De bijbehorende grafieken zijn (geanonimiseerd) opgenomen in bijlage V.
- Casestudies, om meer kwalitatief in te zoomen en hypothesen verdiepend te toetsen. De begeleidingscommissie en de tafelsecretarissen hebben vijf cases aangedragen (één case per Participatietafel) en per case een lijst opgesteld met betrokkenen. Deze betrokkenen zijn benaderd voor casegesprekken, met als doel de feitelijke impact van interventies in de praktijk en bij betrokkenen zichtbaar te maken. Zo zijn we in gesprek gegaan over de mate waarin DuurzaamDoor betrokkenen heeft geholpen bij het versterken van hun professionaliteit, het verstevigen van hun netwerk en het verder brengen van transities. Daarnaast zijn we in gesprek gegaan over kansen en knelpunten die zich voordoen in de praktijk.

De volgende cases zijn gekozen voor deze eindevaluatie:³

1. Participatietafel Voedsel.
2. Werklandschappen voor de Toekomst.
3. Regionale transitiewerkplaats Overijssel: een coalitie of beginnend netwerk in Overijssel waarin aan de landbouw-transitie gewerkt werd en expliciet aandacht werd besteed aan vernieuwende vormen van samenwerken.
4. Whole School Approach in het onderwijs.
5. Zelfbeheer in de warmtetransitie.

² Zie bijlage I voor het monitoringskader.

³ Een korte achtergrond per case is opgenomen in bijlage II.

Afsluitend zijn de inzichten vanuit de administratieve gegevens, de survey en de casegesprekken gevat in het voorliggende rapport. Dit rapport leidt tot conclusies en aanbevelingen die onafhankelijk door TwynstraGudde zijn opgesteld. Het rapport is besproken met en vastgesteld door de begeleidingscommissie.

1.4. Leeswijzer

Dit rapport bestaat uit zes hoofdstukken. Dit eerste hoofdstuk is de inleiding op het rapport. In hoofdstuk 2 wordt een achtergrond gegeven bij het programma. Er wordt ingegaan op de doelstellingen, de opzet, de governance en de verantwoording van het programma aan de hand van beleidsdocumenten. Tevens worden de ontwikkelingen in het programma sinds de tussenevaluatie uiteengezet.

Hoofdstuk 3 bevat de beantwoording van de onderzoeksvragen aan de hand van respectievelijk administratieve gegevens, de survey en de cases. Elk hoofdstuk bestaat uit een uiteenzetting van de bevindingen aan de hand van de methodes. Aan het eind van het hoofdstuk vindt een analyse plaats van de bevindingen. Hoofdstuk 4 bevat tot slot de hoofdconclusie van dit rapport. In dit hoofdstuk wordt de hoofdhypothese beantwoord aan de hand van de deel-hypothesen en worden de aanbevelingen uiteengezet.

2. Achtergrond bij het programma

In dit hoofdstuk wordt het programma DuurzaamDoor beschreven. Dit hoofdstuk is beschrijvend en wordt daarom niet afgerond met analyses en/of deelconclusies. Het hoofdstuk is gebaseerd op beleidsdocumenten zoals het beleids-kader, het programmaplan, het jaarplan en het jaarverslag. De programmaperiode is nog niet afgerond, wat betekent dat de uitvoering van acties nog in ontwikkeling is.

2.1. Doelstellingen en activiteiten

DuurzaamDoor is een *multistakeholder* kennisprogramma dat bijdraagt aan het versnellen van transities rondom duurzaamheid in Nederland. Kern daarbij is het leren en innoveren. De formele opdrachtgever van het programma is het ministerie van LNV. De opdrachtnemer is de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO). In het programma komen (decentrale) overheden en maatschappelijke organisaties samen om met elkaar te werken aan transities en om van elkaar te leren. Het programma is - na de start in 2013 - inmiddels toe aan de derde vierjarige programmaperiode. Deze periode loopt van 2021 tot 2024.

Op basis van de brief aan de Tweede Kamer en het beleidskader heeft het programmabureau een meerjarenaanpak voor het programma geformuleerd en dit met de onafhankelijke stuurgroep besproken.

In het beleidskader is de centrale ambitie van het programma opgenomen.⁴ De ambitie van het programma is om een steeds vernieuwende aanpak te realiseren voor de kansen van een nieuwe duurzame economie (*sharing economy*). Deze economie is gebaseerd op de principes van ketens (circulair), (lokaal) sociaal ondernemerschap, meervoudige waardencreatie. De inrichting van de bijpassende governance maakt ook deel uit van de ambitie.⁵ Dit wordt gerealiseerd door de professionaliteit en de slagkracht van transitieprofessionals te versterken.⁶

Daarbij staat een samenwerkende en lerende aanpak centraal. Dit gaat om begrippen als:⁷

- Netwerkend: in coalities, in cocreatie, en met commitment en cofinanciering.
- Multistakeholder: met alle O's. Dit zijn betrokkenen uit verschillende lagen en sectoren. Het programma onderscheidt daarbij zeven O's: (Rijks)overheid, (decentrale) overheden, onderzoek, onderwijs, onderop (maatschappij), overmorgen (jeugd) en ondernemers.
- Multi-level: de aanpak wordt decentraal en centraal georganiseerd, met oog voor de verbinding tussen de twee levels.
- Lerend: al lerende doen en al doende leren.
- Integraal: meerdere duurzaamheidsaspecten worden in samenhang opgepakt.
- Transformatief: leren is ook gericht op systeemvernieuwing en transitie in de praktijk.

Daarbij wordt een werkwijze gehanteerd met zeven stappen, opgesteld in het najaar van 2024:⁸

1. Signaleren van een maatschappelijk vraagstuk
2. Verkenning van het vraagstuk
3. Samenbrengen van een 'coalition of the willing'
4. Organiseren van dialoog en betrokkenheid
 - a. Participatietafels
 - b. Expertisesessies
 - c. Communities of practice
5. De beweging versterken
 - a. Agenderen
 - b. Inhuren externe expertise
 - c. Starten/faciliteren werkgroepen
6. Borging in beleid en instrumenten
7. Afronden en overdragen

⁴ Beleidskader DuurzaamDoor 2021-2024, februari 2021.

⁵ Beleidskader DuurzaamDoor 2021-2024, februari 2021.

⁶ Programmaplan DuurzaamDoor 2021-2024, 10 maart 2021.

⁷ Beleidskader DuurzaamDoor 2021-2024, februari 2021.

⁸ Samen werken aan een duurzame samenleving, november 2024.

Om de duurzaamheidstransities te versnellen, onderneemt DuurzaamDoor een aantal activiteiten:⁹

- DuurzaamDoor brengt partijen bij elkaar die nieuwe kennis en leerinzichten willen ontwikkelen over de wijzen van samenwerkingen die hun duurzaamheidsinitiatieven vooruithelpen en hun ambities dichterbij brengen.
- DuurzaamDoor helpt inzicht geven in knelpunten die de vooruitgang van initiatieven belemmeren.
- DuurzaamDoor verzamelt en valideert inzichten om:
 - o Initiatieven zelf verder te brengen.
 - o Inzichten tot waarde voor toepassing elders te maken.
- DuurzaamDoor brengt knelpunten onder de aandacht van verantwoordelijke systeempartijen.

2.2. Samenwerkingsvormen

DuurzaamDoor 2021-2024 hanteert een werkvorm met drie verschillende samenwerkingsvormen.

Participatietafels¹⁰

Participatietafels hebben tot doel om in samenwerking creatieve 'interventies', zoals projecten en activiteiten, in gang te zetten. De multistakeholder en integrale tafels leveren kennis en leerinzichten voor hun doelgroepen. Het beoogde effect daarvan is veranderingen in kennis, houding en gedrag van deze doelgroepen teweeg te brengen. In de programmaperiode 2021-2024 wordt gewerkt met de volgende thematisch ingestoken Participatietafels:

- Voedseltransitie.
- Natuurinclusief Bouwen.
- Circulaire Economie.¹¹
- Klimaatadaptatie.
- Energie.

Daarnaast is de Participatietafel Onderwijs ingevuld via de Coöperatie Leren voor Morgen. Klimaatadaptatie als thema is in de programmaperiode niet ontwikkeld tot een aparte Participatietafel.

Community of Practice Regionale Transitie en Vermogens¹²

In de programmaperiode 2021-2024 is er meer aandacht voor de regio. Het programma richt zich dan ook op een brede participatie van decentrale overheden (gemeenten, provincies en waterschappen), niet alleen aan de Participatietafels maar ook in Regionale Transitiewerkplaatsen (RTW) en in de Community of Practice Regionale Transitie. In de Community of Practice Regionale Transitie (CoP RT's) zitten deelnemers vanuit de verschillende O's, die werken aan regionale aanpakken, deelnemen. Het zijn deelnemers met deskundigheid van gebiedsgerichte aanpakken vanuit RVO, deelnemers aan de Participatietafels, 'frisdenkers' en nieuwsgierige professionals uit de zeven O's.

Daarnaast was het voornemen om een *community of practice* (CoP) te organiseren rondom het concept 'vermogens', dat zich focust op kennisniveau van professionals, maar ook op competenties, vaardigheden en de systemen waarin professionals werken en ontwikkelen. In de programmaperiode is er geen CoP opgericht omtrent vermogens. In plaats daarvan is de focus verlegd naar 'veranderkracht'.¹³ Hierin wordt gewerkt aan het versterken van de veranderkracht van professionals die werkzaam zijn in transitie.

Regionale Transitiewerkplaatsen¹⁴

Vanuit de CoP RT's zijn vijf deelnemers Regionale Transitiewerkplaatsen (RTW's) gestart met financiële ondersteuning van DuurzaamDoor. De Regionale Transitiewerkplaatsen zijn regio's of gebieden waarin een netwerk of coalitie van meerdere O's gezamenlijk werkt aan meerdere transitie. Deze plekken worden transitiewerkplaatsen als ze financiële ondersteuning krijgen vanuit DuurzaamDoor voor het versterken van dit netwerk of coalitie, zodat de transitie in het gebied worden versneld.

⁹ Programmaplan DuurzaamDoor 2021-2024, 10 maart 2021.

¹⁰ Programmaplan DuurzaamDoor 2021-2024, 10 maart 2021.

¹¹ De participatietafel circulaire economie is medio 2023 gestopt.

¹² Programmaplan DuurzaamDoor 2021-2024, 10 maart 2021.

¹³ Jaarplan DuurzaamDoor 2024.

¹⁴ Programmaplan DuurzaamDoor 2021-2024, 10 maart 2021.

Kenmerken van de Regionale Transitiewerkplaatsen zijn:

- De regio is trekker en eigenaar.
- Decentrale overheden zijn als partij betrokken.
- Transitiewerkplaatsen zijn casussen met ten minste drie duurzaamheidsopgaven die te relateren zijn aan de inhoudelijke thema's van DuurzaamDoor.
- Er is wederkerigheid met DuurzaamDoor:
 - o DuurzaamDoor draagt bij aan het 'vinden van de weg vooruit'.
 - o Regionale Transitiewerkplaatsen dragen bij aan het vastleggen van de leeropgaven.
- Het is een multi-stakeholderaanpak op basis van gelijkwaardigheid en verschillende schaalniveaus.
- De samenwerkingsperiode duurt een halfjaar tot anderhalf jaar.
- De inzet van DuurzaamDoor is als volgt:
 - o Verdiepen in opgaven, netwerk en achtergronden: onafhankelijk, zonder eigen beleidsagenda.
 - o Observeren, reflecteren en analyseren van het samenwerkingsproces; adviseren over hefboomacties en verbeteringen.
 - o Voorstellen voor inbreng van wetenschappelijke kennis, expertise, small wins, communicatie, marketing op basis van landelijke netwerken.
 - o Meedenken in de programmering van bijeenkomsten.
 - o Cofinanciering van initiatieven en projecten met doorbraakpotentie (bescheiden schaal, consensus en maatwerk).
 - o Agenderen en delen van leerervaringen.
 - o Inspireren door informeren over succesvolle projecten van (onder meer) Participatietafels.

De *Community of Practice* Regionale Transitie is georganiseerd rondom vijf Regionale Transitiewerkplaatsen. Buiten de vijf Regionale Transitiewerkplaatsen (RTW's) die deelnemen aan de CoP zijn in de loop van 2024 vier nieuwe RTW's gestart met ondersteuning vanuit DuurzaamDoor ten behoeve van de procesmatige begeleiding en het gezamenlijke leerproces.

Programmabrede projecten

Naast projecten die gelieerd zijn aan tafels, zijn er programmabrede projecten opgezet. Deze projecten worden vanuit de volle breedte van het programma gefinancierd. Het betreft de volgende twee projecten.

1) *Platform Collectieve Kracht*

Platform Collectieve Kracht is een kennisplatform, gericht op burgercollectieven. Het platform verbindt burgercollectieven om deze te versterken en te ontwikkelen. In het platform zijn vijf labs/kenniscommunities georganiseerd:

- Lab burgercollectieven.
- Financelab.
- Netwerklab.
- Overheidslab.
- Sciencelab.

Het platform is een initiatief van de onderzoeksgroep *Social Enterprise and Institutions for Collective Action*, van de Rotterdam School of Management. DuurzaamDoor heeft (een financiële) ondersteuning van € 150.000 geboden in de startfase van het platform. Ook heeft DuurzaamDoor recentelijk een subsidie van € 75.000 beschikbaar gesteld voor het doorontwikkelen en actief ondersteunen van de labs.

2) *Samenwerken aan sterke lokale netwerken voor duurzaamheid*

Samenwerken aan sterke lokale netwerken voor duurzaamheid is een vierjarig traject vanuit de vereniging Gemeenten voor Duurzame Ontwikkeling (GDO). Het programma kent twee lijnen: Duurzame Samenleving en Duurzaam Onderwijs.

Duurzame Samenleving is gericht op inwoners en beoogt transitie dicht bij mensen te organiseren. Dit gebeurt op een aantal manieren:

- Het versterken van de positie van milieu-educatiecentra, door in te zetten op gemeentebestuurders en -ambtenaren, zodat zij het belang van dit sociale instrumentarium ervaren.
- Het investeren in de verspreiding van kennis en kunde bij en de empowerment van NDE-medewerkers, zodat de vermogens van deze medewerkers om aan transitie te werken worden vergroot.
- Het vergroten van de vorming van lokale duurzaamheidsnetwerken, zodat inwoners handvatten aangeboden krijgen voor duurzaam gedrag, op een laagdrempelige manier.

Duurzaam Onderwijs is gericht op het versterken van de structurele ondersteuning die milieu-educatiecentra bieden aan scholen, op zowel systeemniveau (via curricula, kennisontsluiting, kwaliteit lesmaterialen of het streven naar de Whole School Approach/Duurzame School) als uitvoeringsniveau (inhoudelijke ondersteuning van scholen op verschillende thema's rondom duurzaamheid). Hiervoor werkt GDO binnen de Coöperatie Leren voor Morgen, maar is GDO ook actief in programma's als Jong Leren Eten, Alliantie Schooltuinen, Agenda Natuurinclusief/spoor onderwijs en Duurzame School. NME-centra staan het dichtst bij de uitvoeringspraktijk en ondersteuning van scholen.

DuurzaamDoor heeft voor de programmaperiode 2021-2024 een subsidie beschikbaar gesteld van ruim € 360.000 totaal. Daarnaast ontvangt het programma ruim € 850.000 aan financiering van andere partijen.

2.3. Governance

Het programma stuurt/houdt regie op twee niveaus, te weten inhoud en proces:

- Regie op de inhoud gaat via de Participatietafels. Daar worden doelstellingen geconcretiseerd en geoperationaliseerd richting uitvoering.
- Regie op het proces vindt plaats met het programmamanagement, maatschappelijke organisaties en decentrale overheden, reflectie door de stuurgroep en frequent overleg met LVVN. Hier worden netwerken georganiseerd en gezond gehouden door het niet vrijblijvende karakter van het programma.

2.3.1. Werkwijze Participatietafels

Alle tafels hebben een tafelsecretaris vanuit RVO. De tafelsecretaris heeft een ondersteunde procesrol,¹⁵ bijvoorbeeld als startmotor, procesbegeleider, kennismanager of voortgangsbewaker. Ook is de secretaris de schakel naar de rest van DuurzaamDoor, organiseert hij/zij de communicatie en houdt hij/zij regie op de opdrachtenportefeuille. De tafel-secretaris formuleert de conceptopgave en de conceptdoelstelling van de Participatietafel en identificeert potentiële deelnemers. De secretaris zoekt eventueel een voorzitter bij de tafel.

De secretaris - eventueel in samenspraak met een voorzitter - scherpt de opgave, de doelstelling en de lijst met (potentiële) deelnemers aan de Participatietafel aan.

De deelnemers aan de tafels zijn professionals met belang bij de opgave en de doelstellingen. Ze hebben een relevante achterban en netwerk, ten behoeve van de doorwerking van de leerinzichten.¹⁶ Door hen wordt een portfolio aan projecten geformuleerd.

Voor multi-stakeholderprojecten zijn financiële middelen vanuit het programma beschikbaar. Deze projecten dienen praktijkcasussen te zijn waaruit geleerd kan worden. De opdrachtverlening gebeurt door RVO, en er worden randvoorwaarden en tegenprestaties afgesproken. Wanneer kleinere projecten worden aangemerkt als hefboomprojecten, kunnen ook deze projecten in aanmerking komen voor financiering.¹⁷ Daarnaast kan financiering worden ingezet voor bijvoorbeeld onderzoek of het uitnodigen van een externe spreker voor een bijeenkomst.

2.3.2. Governance van DuurzaamDoor

De opdrachtgever van het programma is LVVN. De opdrachtnemer is RVO.¹⁸ Voor het programma is een programmateam ingericht.

Programmateam¹⁹

Het programmateam bestaat uit adviseurs vanuit RVO - desgewenst aangevuld met externe deskundigheid - en wordt aangestuurd door een programmamanager. Het programmateam heeft een aantal taken:

- Het organiseren, programmeren en faciliteren van de Participatietafels.
- Het uitbouwen en onderhouden van de Participatietafels en netwerken.
- Het uitzetten van projecten via inkoop- en aanbestedingstrajecten.
- Het inhoudelijk begeleiden van projecten.
- Het verzamelen, laten valideren en uitdragen van kennis- en leerervaringen.
- Het signaleren van relevante en kansrijke maatschappelijke en beleidsontwikkelingen en de vertaling daarvan naar programma-activiteiten.

¹⁵ Programmaplan DuurzaamDoor 2021-2024, 10 maart 2021.

¹⁶ Programmaplan DuurzaamDoor 2021-2024, 10 maart 2021.

¹⁷ Programmaplan DuurzaamDoor 2021-2024, 10 maart 2021.

¹⁸ Programmaplan DuurzaamDoor 2021-2024, 10 maart 2021.

¹⁹ Programmaplan DuurzaamDoor 2021-2024, 10 maart 2021.

- Het voorbereiden van de agenda en stukken voor de stuurgroep, in overleg met de ambtelijk secretaris vanuit LVVN.
- Diverse ondersteunende taken, zoals het maken van afspraken, het organiseren van bijeenkomsten en financieel-administratieve taken.

Het programmateam kent een weekstart om voornemens en leerervaringen (rondom werkwijzen) af te stemmen en uit te wisselen. Ook komt het programmateam bij elkaar om vorm en inhoud te geven aan tafeloverstijgende projecten in het programma. Zoals een kernboodschap voor het programma, events die worden georganiseerd of tussentijdse evaluaties. Er worden afspraken gemaakt over rapportage en monitoring en het verzamelen, valideren en valoriseren van kennis. Het programmateam praat elkaar bij over relevante projecten en ontwikkelingen.²⁰

Stuurgroep²¹

De brede stuurgroep ziet toe op een adequate uitvoering van het programma en bewaakt de hoofdlijnen en de kwaliteiten. De stuurgroep bevestigt en keurt de jaarplannen goed en bewaakt de voortgang van de tafels. De stuurgroep bewaakt daarnaast de focus op leren en innoveren, duurzame ontwikkeling en de formules van coalitie/cocreatie/commitment en de multi-stakeholderbenadering. De stuurgroep bewaakt de kwaliteit en de effectiviteit door het signaleren van hiaten en overlappende en verbindende activiteiten. De groep adviseert over beleidsmatige en maatschappelijke ontwikkelingen en zet de netwerken van haar leden in ten dienste van projecten. Daarmee treedt de stuurgroep op als ambassadeur en verbinder. De stuurgroep neemt beslissingen ingeval van discussies of vraagstukken.

De stuurgroep stelt het portfolio van het programma op hoofdlijnen vast met jaarplannen, waarbij zij wordt geadviseerd door het programmateam. De stuurgroep wordt ondersteund door het secretariaat via RVO en met de ambtelijk secretaris vanuit LVVN.

Hoewel de stuurgroep op papier een brede functie kent, is de functie op dit moment in de praktijk beperkt. De functie van de stuurgroep is vooral gericht op het vaststellen van de jaarplannen en het bieden van inspiratie om de externe zichtbaarheid van DuurzaamDoor te versterken.

De stuurgroep bestaat uit een onafhankelijk voorzitter, aangevuld met maximaal tien leden, exclusief het secretariaat. De voorzitter en de leden hebben zitting op persoonlijke titel en oefenen hun functie uit zonder last en ruggenspraak. De voorzitter en de leden worden benoemd, geschorst en ontslagen door de minister. Bij (in)directe betrokkenheid van de voorzitter of leden bij adviesaanvragen, wordt de voorzitter/het betreffende lid vervangen en onthoudt hij/zij zich van enige bemoeienis. De stuurgroep bestaat uit:²²

- Minimaal twee vertegenwoordigers vanuit elk van de volgende vijf O's: (rijks)Overheid, Ondernemers, Onderzoek, Onderwijs en Onderop.
- Minimaal drie vertegenwoordigers vanuit medeoverheden (O van decentrale Overheid).

2.4. Projecten

Vanuit het programma wordt gewerkt aan projecten. Om voor ondersteuning vanuit DuurzaamDoor in aanmerking te komen, dient een project aan een aantal criteria te voldoen. Zo moet een project passen binnen de focus op leren, innoveren en participeren en opgezet zijn volgens de gehanteerde formule van coalitie, cocreatie en commitment/cofinanciering, waarbij meerdere O's worden betrokken. Het project dient daarnaast te passen bij de gezamenlijk benoemde focus en speerpunten van de tafel en het programma. Ook dient het project zoveel mogelijk vraaggestuurd en innovatief te zijn, zodat dubbelingen met lopende acties worden voorkomen.

In projecten die worden ondersteund, bestaat de verplichting tot rapportage en monitoring om zo in control te blijven, good practices op te halen en van elkaar te leren. Daarbij dient er aandacht te zijn voor het contract aan de voorkant, en bestaat de verplichting tot het bijhouden van de voortgang.

Binnen het projectenportfolio dient een goede verdeling te bestaan tussen lokale/regionale acties en acties met een landelijke scope. Er wordt ingezet op projecten waarbij de kans op herhaling of opschaling aanwezig is. Trekkers van de projecten dienen - zonder extra kosten te berekenen - deel te nemen aan evaluaties, onderzoeken en presentaties, ten behoeve van kennisdeling.

²⁰ Programmaplan DuurzaamDoor 2021-2024, 10 maart 2021.

²¹ Beleidskader DuurzaamDoor 2021-2024, februari 2021.

²² In het programmaplan is opgenomen dat ook een rol wordt weggelegd voor jongerenvertegenwoordiging in de stuurgroep. Gedurende de programmaperiode is door de stuurgroep besloten om dit los te laten.

In het jaarplan 2024 zijn de beoogde activiteiten en resultaten opgenomen per tafel, Regionale Transitiewerkplaats en *Community of Practice*.²³ Ook zijn acties benoemd voor thema's (zoals communicatie) en verkenningen (zoals voor vermogens of klimaatadaptaties). De activiteiten zijn geformuleerd als een combinatie tussen praktische zaken om te organiseren (zoals sessies en bijeenkomsten) en meer kwalitatieve activiteiten zoals 'voortzetting van uitwisseling' en het 'inzetten op een breder draagvlak binnen gemeenten voor Stadslandbouw'. Dit is ook het geval bij de beoogde resultaten.

De tafels hebben resultaten geformuleerd, deels in de zin van 'het netwerk van Voedselgemeenschappen is uitgebreid van vijf naar acht voedselnetwerken' en 'een publicatie met tien reisverhalen van de RTW's + een eventueel een rode lijn', maar ook 'klimaatadaptatie is een integraal onderdeel van het onderwijsaanbod in zowel het Groene als het reguliere onderwijs.' en 'er zijn concrete handvatten om opgroeiruimte vorm te geven in de samenwerking'.

Ter illustratie zijn de volgende activiteiten opgenomen voor de Participatietafel Energie.

- In drie pilots wordt de ervaring met 'opgroeiruimte' opgehaald. Hierbij wordt zowel het perspectief van de overheid als het initiatief meegenomen.
- Voortzetting van de leesgroep "Free, fair and alive" om invulling te geven aan de sociale kant van energiegemeenschappen.
- een nog nader in te vullen communicatiecampagne rond het begrip 'opgroeiruimte' en 'de sociale kant van energiegemeenschappen'
- Minimaal twee dialoogbijeenkomsten met gemeenten en bewonerinitiatieven over welke formele instrumenten er beschikbaar zijn voor samenwerking. Met Rijk en brancheverenigingen wordt onderzocht welke juridische onduidelijkheden en obstakels er zijn. Doel is tot één heldere uitleg te komen over de juridische aspecten rond deze instrumenten.
- De 7 pilots voor Local 4 Local worden gevolgd in de periode 2023 - 2025 en er wordt met de verschillende betrokkenen geleerd. Vorm: interviews en een leerbijeenkomst met de betrokkenen.

2.5. Internationale dimensie

Naast de Participatietafels en concrete projecten op nationaal niveau, speelt het programma DuurzaamDoor (mede) een centrale rol in de Nederlandse doorvertaling van diverse internationale frameworks en verdragen met betrekking tot leren en innoveren voor duurzaamheid.²⁴

Het ministerie van LNV is formeel aangewezen als *National Focal Point on ESD* voor onder meer de United Nations Economic Commission for Europe (UNECE), de EU en UNESCO. In die functie worden niet alleen de internationale afspraken vertaald naar de Nederlandse context; er wordt ook voor gezorgd dat Nederland actief participeert in internationale netwerken en werkgroepen, kennis, ervaringen en materialen uitwisselt en zorgdraagt voor monitoring en evaluatie.

In de programmaperiode is hierop een aantal concrete bijdragen geleverd. Zo hield UNESCO in mei 2021 een mondiale conferentie waarin het *Framework Education for Sustainable Development (ESD) for 2030* is vastgesteld. DuurzaamDoor ondersteunde de Nederlandse delegatie die vanuit het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

- Het begrip opgroeiruimte heeft betekenis gekregen.
- Er zijn concrete handvatten om 'opgroeiruimte' vorm te geven in de samenwerking.
- Er is brede bekendheid van het begrip opgroeiruimte en de toepassing bij zowel overheden als initiatieven.
- Initiatieven zijn zich meer beust van de governance vraagstukken die zowel intern als naar buiten spelen. Daarmee worden zij robuuster en een volwaardige speler in de energietransitie.
- (Rijks)overheid en bewonersinitiatieven hebben inzicht in de bestaande formele instrumenten die beschikbaar zijn om de samenwerking te formaliseren. De (juridische) aspecten waar discussie over is zijn in beeld. In samenwerking wordt gewerkt aan één interpretatie.
- De eerste lessen m.b.t. de samenwerking in Local 4 Local zijn in beeld. Knelpunten worden o.a. geagendeerd.
- Handvatten voor een inclusief participatieonderwerp en een gespreksontwerp voor lokaal gebruik.

²³ Jaarplan DuurzaamDoor 2024.

²⁴ In verschillende internationale gremia is 'leren en innoveren' voor duurzaamheid een belangrijk thema. De meest gangbare titel waaronder dat plaatsvindt is Education for Sustainable Development (ESD). Maar ook binnen de SDGs worden 'leren' en 'onderwijs' (SDG 4 en specifiek SDG 4.7) en samenwerking c.q. coalitievorming en partnerschap (SDG 17) gezien als randvoorwaardelijk voor het werken aan alle andere duurzaamheidsdoelen.

(OCW) een bijdrage leverde en zorgde voor follow-up op diverse onderdelen door deelname aan UNESCO ESD-Net. Ook is in oktober 2022 in Nicosia, Cyprus het inhoudelijke *Framework for Implementation of UNECE Strategy for ESD* vernieuwd en zijn voor de periode t/m 2030 extra speerpunten benoemd, zoals de *Whole School Approach/ Whole Institution Approach*. Nederland was lid van de schrijfgroep voor dit nieuwe framework en verschillende subwerkgroepen. In 2024 worden de verschillende actielijnen uitgewerkt. Hierbij zijn NL deskundigen, vanuit de WUR en SME betrokken. In 2024 is – in het kader van het programma ESDfor2023 – een *country initiative* voor Nederland beschreven, waarin een aantal initiatieven is beschreven. DuurzaamDoor is een van deze initiatieven. Tevens hebben Nederlandse experts gewerkt aan het uitwerken van de *Whole School Approach* en het ontwikkelen van een toolkit voor docenten.

Sinds 2021 is ook de Europese Unie actief op het gebied van ESD via het opstellen van beleidsdocumenten op het gebied van duurzame educatie. DuurzaamDoor heeft, specifiek in de voorbereiding op en de implementatie van deze EU-documenten en onderliggende werkgroepen, actief ondersteund; het zij door ambtelijk advies, het zij door experts aan te wijzen die in de verschillende werkgroepen actief zijn. In 2024 zijn door DuurzaamDoor in Benelux-verband ook twee bijeenkomsten georganiseerd over natuurinclusief onderwijs en educatie.

LNVN is de formele Nederlandse vertegenwoordiger in internationale werkgroepen. DuurzaamDoor probeert vooral om (educatieve) organisaties in het netwerk in positie te brengen.

In maart 2022 organiseerde DuurzaamDoor bijvoorbeeld een internationale conferentie over het thema *Whole School Approach*, gevolgd door een nationale conferentie. In aanloop daarnaartoe zijn drie onderzoeken uitgevoerd onder scholen en onder bestuurders, en een internationale review van good practices door de WUR en The Norwegian University of Life Sciences. De internationale activiteiten zijn voor het grootste deel verbonden aan de onderwijs- en educatienetwerken (inclusief GDO) van het programma DuurzaamDoor.

2.6. Verantwoording en financiering

2.6.1. Verantwoording

De feitelijke resultaten van het programma worden inzichtelijk gemaakt. Daarbij gaat het over bijvoorbeeld de activiteiten, het aantal deelnemers aan bijeenkomsten, de hoeveelheid cofinanciering door partners en het aantal rapporten op de website. In het programma wordt ingezet op experimenten met andere methodes, om resultaten meetbaar en inzichtelijk te maken.

Periodiek wordt een communicatieoverzicht opgesteld met daarin een overzicht van de externe communicatie. In deze externe communicatie wordt – narratief – beschreven wat er gebeurt binnen het programma en de Participatietafels. Dit communicatieoverzicht wordt besproken in de stuurgroep.

Elk jaar worden in het jaarverslag de behaalde resultaten uiteengezet, inclusief een beschrijving van de uitgevoerde activiteiten.

Voor de Participatietafel Energie is bijvoorbeeld op de volgende wijze gerapporteerd.

Participatie Energietransitie 1. Samenspel: Focus op het samenspel bij de energietransitie tussen stakeholders: hoe kan dit worden verstrekt en vernieuwd. Focus op hiaten die nog niet in andere programma's opgepakt of geagendeerd worden 2. Interventies: vroegtijdig singaleren van thema's waar het schuurt of in het gedring komen en hier samen over leren in breed gezelschap en de lessen delen 3. Reflectieplek: lerende aanpak door het ongemak met elkaar op te zoeken in een veilige setting en door diversiteit aan visies bij visies te brengen voor onverwachte inzichten	Kennisleemtes geïdentificeerd en onderzocht m.b.t. • Lokaal voor lokaal • Opgroeirecht => Opgroeiruimte • Inclusieve energietransitie • Jongeren betrekken in de energietransitie
--	--

2.6.2. Financiën

In het programmaplan zijn de financiën tot en met 2024 opgenomen. In de Rijksbegroting is het programma DuurzaamDoor, samen met het zusterprogramma Jong Leren Eten, opgenomen voor € 5,7 miljoen per jaar. Hiervan is in 2024 € 1,5 miljoen direct bestemd voor de uitvoering van het projectenportfolio van DuurzaamDoor, vanuit LVVN. Daarnaast wordt in het programmaplan uitgegaan van een jaarlijkse bijdrage van € 100.000 vanuit IenW. Deze bijdrage is bestemd voor de Participatietafel Onderwijs (Coöperatie Leren voor Morgen).

De programmamiddelen zijn bij de start van 2024 in het jaarplan als volgt verdeeld.

Programmaonderdeel	Budget
Participatietafels en verwante projecten	€ 360.000
Regionale Transitiewerkplaatsen	€ 240.000
Communities of Practice	€ 100.000
Coöperatie Leren voor Morgen	€ 300.000
Thema's (communicatie, kennisinfrastructuur, onderwijs en internationaal)	€ 400.000
Ondersteuning specifieke netwerken	€ 100.000
Programmamanagement	€ 30.000
Vrije ruimte	€ 70.000

Voor het uitvoeren van het programma zijn in het jaarplan 2024 7.500 uur en € 40.000 directe uitvoeringskosten begroot. Gedurende 2024 is het budget voor het programmaonderdeel 'thema's' met € 100.000 verlaagd tot € 300.000, waarvan 50% is bestemd voor 'Jong Leren Eten'. Daarmee is het budget voor de uitvoering verlaagd naar € 1,4 miljoen, in verband met gestegen uitvoeringskosten voor RVO.

2.7. Ontwikkelingen in het programma na de tussenevaluatie

2.7.1. Ontwikkelingen op de thema's en tafels

Einde van de Participatietafel Circulaire Economie

De participatietafel is medio 2023 beëindigd. Na het vertrek van de tafelsecretaris bij RVO is besloten de leerervaringen en het gedachtengoed van die tafel in te brengen in andere programmaonderdelen van DuurzaamDoor (zoals het versterken van de veranderkracht). Dat maakte voortzetting van de tafel niet langer noodzakelijk. Het thema circulaire economie wordt niet verder separaat opgepakt binnen het programma DuurzaamDoor. Circulariteit komt via circulair bouwen of circulariteit in voedsel wel terug in andere tafels. Dit is echter geen expliciet thema meer in het programma.

Focus op veranderkracht in plaats van vermogens: *Beelden van Goed Werk en Moedige Bestuurders*

In het programmaplan is aangegeven dat er gefocust wordt op het ontwikkelen van de 'vermogens' van transitiewerkers. Het plan was om hiervoor ook een *community of practice* op te richten. Dit is echter niet van de grond gekomen in de afgelopen programmaperiode. Uit de tussenevaluatie komt naar voren dat het niet duidelijk is gemaakt wat er precies wordt verstaan onder 'vermogens' en het mechanisme waarmee DuurzaamDoor vermogens kan versterken.

Daarom is gedurende de programmaperiode besloten om vermogens om te bouwen naar veranderkracht. Voor de veranderkracht is gefocust op de rol die transitiewerkers innemen in transities. Met transitiewerkers zijn hiervoor interviews georganiseerd, gevolgd door werksessies. Doel hiervan is de 'kiemen' (dat wat iemand typeert, maar niet heel persoonlijk is gedefinieerd) te vatten en uiteindelijk overdraagbaar te maken naar andere transitiewerkers, bijvoorbeeld in de vorm van dialoogkaarten, werkschriften, white papers, webinars, of een boek over system conveyors.

Het proces rondom veranderkracht heeft zich hierbij gefocust op leerervaringen. Zowel op het vatten van de leerervaring in producten en op de website, als in het vertalen van de leerervaringen naar de eigen praktijk door ontvangers van de leerervaringen. Het ophalen van de leerervaringen is gevat in *Beelden van Goed Werk*, verhalen over handelen in kritische situaties. In de derde programmaperiode is gewerkt aan het verder ontwikkelen van de *Beelden van Goed Werk*. Eerst met het programmateam van DuurzaamDoor (resultaat was het werkschrift 1.0). Het vervolgens laten landen en doorwerken in de praktijk bleek lastiger, zo wordt aangegeven. De methode uit het werkschrift vroeg te veel tijd van de betrokkenen.

In juni 2023 is daarom gekozen om een 'lean' gesprek te ontwerpen over beroepsidentiteit. Met transitieprofessionals zijn interviews georganiseerd, en werksessies. Het resultaat wordt beoogd als een overdraagbare vorm van de 'kiemen' van beroepsidentiteit. Kiemen zijn in dit geval patronen die een professional typeren, maar nog niet scherp kunnen worden gedefinieerd. De overdraagbare vorm kunnen bijvoorbeeld dialoogkaarten zijn, die nu worden ontwikkeld.

In het kader van dit traject zijn tot december 20 personen geïnterviewd. Tot december hebben 30 personen met de kiemen gewerkt. Dit traject loopt voort in 2025.

Parallel aan het werken aan beroepsidentiteiten is ook gewerkt aan een onderzoekende dialoog met 'moedige bestuurders'. Hiervoor zijn 8 bestuurders geïnterviewd over de wijzen waarop zij omgaan met complexe situaties en tegengestelde belangen. Ook dit traject wordt vervolgd in 2025.

Essay voor opschaling van resultaten (NSOB)

Vanuit het programma bestaat de wens om de opbrengsten die in de verschillende perioden zijn opgehaald en gerealiseerd, verder te verspreiden binnen en buiten de overheid. Vooral door opbrengsten op te schalen. Om dit verder te realiseren, heeft NSOB de opdracht gekregen om een visie te ontwikkelen over effectieve manier van opschalen en een plan van aanpak op te leveren voor opschaling, met concepten en methoden. Inclusief een reflectie op de huidige wijze van opschaling door DuurzaamDoor.

Deze visie en het plan van aanpak worden op dit moment (najaar 2024) ontwikkeld en worden gepresenteerd bij een DuurzaamDoor-event in januari 2025.

Advies Royal HaskoningDHV

In april 2024 heeft Royal HaskoningDHV (RHDHV) een advies uitgebracht voor de contouren van de volgende programmaperiode. Uit het advies komt naar voren dat het programma gewaardeerd is, en dat er steun is voor het voortzetten van het programma. RHDHV draagt daarbij wel een aantal punten aan waarover de stuurgroep een keuze dient te maken: de kerntaak, scope, schaal, doelgroep, rol van kennis en positie van het onderwijs. Vanuit de stuurgroep is overeengekomen dat het programma blijft focussen op het benutten van kennis en op de 'transitiehelpers'. Over de andere strategische keuzes, zoals scope en kerntaak, heeft de stuurgroep geen eenduidige keuzes gemaakt.

Werkwijze – Silo35

Na de tussenevaluatie is door Silo35 gewerkt aan een verandering van de werkwijze van DuurzaamDoor. Dit is gevat in zeven stappen, die eerder benoemd zijn in paragraaf 2.1., bestaande uit:

1. Signaleren van een maatschappelijk vraagstuk
2. Verkenning van het vraagstuk
3. Samenbrengen van een 'coalition of the willing'
4. Organiseren van dialoog en betrokkenheid
 - a. Participatietafels
 - b. Expertisesessies
 - c. Communities of practice
5. De beweging versterken
 - a. Agenderen
 - b. Inhuren externe expertise
 - c. Starten/faciliteren werkgroepen
6. Borging in beleid en instrumenten
7. Afronden en overdragen

Deze verandering in werkwijze moet er toe gaan leiden dat de werkwijze van DuurzaamDoor helderder is en beter te volgen is.

2.7.2. Kernboodschap

Uit de tussenevaluatie komt de aanbeveling naar voren om een *theory of change* te ontwikkelen voor het programma. Daarmee wordt het mechanisme gevat van de wijze waarop DuurzaamDoor impact maakt op professionals in transities, en uiteindelijk impact maakt op de transities zelf. Uit gesprekken met de stuurgroep komt naar voren dat is besloten om geen *theory of change* te formuleren voor het gehele programma. Hierbij is beargumenteerd dat het programma vooral wendbaar moet blijven, wat wordt verkozen boven een verandertheorie. Binnen de tafel Natuurinclusief Bouwen is wel een start gemaakt met het formuleren van een *theory of change* voor die specifieke tafel. Deze is als volgt - in concept – geformuleerd. *“We (red. tafel Natuurinclusief Bouwen) organiseren en ondersteunen processen in ‘de bodem’; onze directe impact: stakeholders bij elkaar brengen in het kernteam leidt tot uitwisseling van perspectieven, begrip, nieuwe gemeenschappelijke taal en cocreatie. Rondom kiempjes bouwen we een lerend ecosysteem en dragen we bij aan de groei van de stammen (KAN Bouwen en Werklandschappen). We kijken niet van een afstand, maar bouwen mee en interveniëren op het leren, bij voorbeeld door het initiëren en financieren van de lerende tussenevaluatie KAN bouwen.”*

Voor het programma DuurzaamDoor als geheel is na de tussenevaluatie wel - met externe hulp - gestart met de formulering van een kernboodschap. Deze kernboodschap dient de basis te worden voor de communicatie omtrent het programma. De kernboodschap is als volgt geformuleerd. *“DuurzaamDoor helpt een duurzame samenleving mogelijk te maken. We selecteren vraagstukken en bouwen netwerken van mensen met verschillende perspectieven, drijfveren en expertise. Binnen de netwerken scheppen we ruimte, werken we samen en brengen we beweging. Onze opgebouwde kennis en ervaring borgen we en geven we actief door.”*

3. Bevindingen per deelhypothese

In dit hoofdstuk wordt per deelhypothese de bevindingen uiteengezet, aan de hand van de administratieve gegevens, de uitkomsten van de survey en de casegesprekken.

De peildatum voor de administratieve gegevens is 15 oktober 2024, tenzij anders is aangegeven in de tekst.

3.1. Professionaliteit en slagkracht

3.1.1. Administratieve gegevens

Administratieve gegevens
Aantal referenties aan DuurzaamDoor bij andere projecten/in publicaties.
Aantal gremia/netwerken die aan DuurzaamDoor refereren.
Aantal gebruiken van middelen/(kennis)bijeenkomsten door deelnemers.

Het versterken van de professionaliteit en slagkracht van professionals gebeurt door o.a. het doorwerken van kennis die wordt opgedaan aan de tafels en in de projecten van DuurzaamDoor. Van de meeste tafels is niet bekend in welke mate de kennis doorwerkt in andere projecten, gemeten met het aantal referenties aan DuurzaamDoor. In totaal zijn er gedurende de programmaperiode 113 referenties gemaakt naar DuurzaamDoor in andere projecten of publicaties. In netwerken wordt ook gerefereerd aan DuurzaamDoor. In de programmaperiode is in totaal zevenentwintig keer gerefereerd aan DuurzaamDoor op websites van partnerorganisaties en netwerken. Deze verwijzingen zijn wisselend. Soms is er een beperkte verwijzing; andere keren wordt er expliciet verwezen. Ook wordt niet bij elk netwerk, waar DuurzaamDoor partner van is, verwezen naar het programma.

DuurzaamDoor ontwikkelt o.a. tools die kunnen worden gebruikt door deelnemers in netwerkbijeenkomsten. De tafel Voedseltransitie heeft achttien tools ingezet in netwerkbijeenkomsten, de tafel Natuurinclusief Bouwen heeft zes tools ingezet en de tafel Energie heeft drie tools ingezet in netwerkbijeenkomsten. Van de andere tafels zijn geen gegevens bekend.

3.1.2. Survey

Surveyvragen

Stelling: ik doe kennis en ervaring op binnen DuurzaamDoor die relevant is voor mijn dagelijkse werk.

Stelling: ik herken dat mijn opgedane kennis binnen mijn eigen organisatie wordt benut door mijn collega's.

Stelling: ik herken dat mijn opgedane kennis bij andere organisaties wordt benut.

Stelling: DuurzaamDoor brengt mij in aanraking met nieuwe tools, visies, inzichten of werkmethodes die ik kan gebruiken om inhoudelijke voortgang te maken op projecten en transities.

Stelling: door mijn betrokkenheid bij DuurzaamDoor neem/krijg ik meer ruimte binnen mijn organisatie om aan transities te werken.

Stelling: mijn betrokkenheid bij DuurzaamDoor versterkt mijn competenties en vaardigheden op het gebied van transities.

Stelling: door DuurzaamDoor ben ik beter in staat om de denkbeelden op het gebied van duurzaamheid in mijn eigen organisatie en mijn omgeving te veranderen.

Stelling: ik herken dat mijn betrokkenheid bij DuurzaamDoor bijdraagt aan het ontwikkelen van slagkracht om te werken aan duurzaamheidstransities.

Uit de eerste survey en de eindsurvey komt naar voren dat men kennis opdoet binnen DuurzaamDoor en dat deze kennis goed binnen hun eigen organisaties en andere organisaties wordt benut. Er ontstaan ook nieuwe inzichten en ideeën voor deelnemers, en competenties en vaardigheden worden versterkt. Ten tijde van de tussenuvaluatie was het ontwikkelen van tools nog een aandachtspunt. Bij de eindsurvey is te zien dat tools en inzichten nu in sterkere mate worden ontwikkeld en gebruikt aan de tafels. Respondenten geven aan dat hun professionaliteit en slagkracht vooral worden versterkt door de netwerkfunctie van DuurzaamDoor.

Betrokkenen geven aan dat zij mede door DuurzaamDoor denkbeelden kunnen veranderen over duurzaamheid, en dat DuurzaamDoor hen helpt om aan transities te werken.

Echter, dit vertaalt zich voor deelnemers nog beperkt in meer ruimte voor respondenten om in hun organisatie aan transitie te werken óf deze ruimte is voor deelnemers nog niet merkbaar of zichtbaar. Dit geldt voor zowel de tussensurvey als de eindsurvey, al is het percentage respondenten dat bij de eindsurvey aangeeft ruimte te ervaren, wel gegroeid ten opzichte van de tussensurvey.

Er is nog beperkt uitwerking gegeven aan het concept van professionaliteit en slagkracht, en de rol die DuurzaamDoor speelt in de versterking hiervan. Is DuurzaamDoor gericht op het versterken van de transitieprofessionals en het groter maken van de groep van transitieprofessionals (olievlekwerking)? Of is het programma ook gericht op de doorwerking in de organisaties en netwerken waarbinnen de transitieprofessionals werkzaam zijn? Uit de survey wordt duidelijk dat het eerste wordt gerealiseerd. Duidelijk wordt ook dat de realisatie van het tweede beperkter is, zowel in de tussen-survey als in de eindsurvey. De realisatie van doorwerking is wel in ontwikkeling, zo laat de eindsurvey zien.

3.1.3. Cases

Casevragen

Hoe heeft de case bijgedragen aan de mate waarin je ruimte neemt in je organisatie om te werken aan transities?

Welke kennis heb je opgedaan bij de case? Hoe helpt deze kennis bij het versnellen van transities?

Kan je de kennis die je hebt opgedaan in jouw/een andere organisatie inzetten? Gebeurt dat al? Lukt het je om de kennis ook buiten de tafel te laten 'stollen'?

Merk je dat jouw organisatie beter wordt in het werken aan transities?

1. Participatietafel Voedsel

De Participatietafel Voedsel is in het laatste coronajaar opgericht om partijen vanuit de zeven O's bij elkaar te brengen en na te denken over de toekomst van het voedselsysteem: hoe ziet dit er over twintig jaar uit en wat moet er dan gebeurd zijn? Het centrale idee is dat men toe wil werken naar een herstel van de verbinding tussen mensen, voedsel en natuur. De deelnemers aan de tafel kregen door hun deelname een veilige ruimte waarin de gelegenheid was om samen, voorbij de waan

van de dag, kennis op te bouwen over wat er nodig is om het voedselsysteem van de toekomst vorm te geven. Door samen toekomstbeelden te formuleren vanuit een systeemperspectief en hier taal bij te ontwikkelen en deze te toetsen op begrijpelijkheid konden ze in hun eigen organisaties en contexten ook beter het gesprek voeren over wat nodig is om dit systeem mogelijk te maken. Via interactieonderzoek wordt nu toegewerkt naar concrete interventies.

2. Werklandschappen van de Toekomst

Twee jaar geleden was deze case nog volop in ontwikkeling: een startende beweging. Bij de start van het programma werden zes partijen gefinancierd om een toolbox ten behoeve van duurzame werklandschappen te maken en werd er geëxperimenteerd rond het Schiphol TradePark. Deze toolbox werd ontwikkeld om de opgedane kennis ook buiten het initiatief te laten stollen en om zo pioniers te ondersteunen in het verduurzamen van werklandschappen. Daarna is er vooral opgebouwd en geleerd. Meer recent is de tweede editie van de verkiezing van het Groenste Bedrijvenpark gefinancierd, is een podcast opgenomen en is Rebelwise ingehuurd om lessen te trekken. Vanuit het Nationaal Groeifonds is bovendien € 26 miljoen beschikbaar gekomen om in te zetten voor projecten ten behoeve van de vergroening van bedrijventerreinen. Een flinke som geld om concrete verduurzaming via living labs te financieren en stimuleren. In die zin heeft het programma de middelen verworven om randvoorwaarden te scheppen voor professionals die graag aan de slag willen met de verduurzaming van werklandschappen.

3. Regionale transitiewerkplaats Overijssel

Bij de vorige tussenevaluatie bestond deze case nog niet. De organisatie van de transitiewerkplaats gaf financiële ruimte voor verschillende actoren, in het bijzonder ondernemers en ZZP'ers om samen te werken aan de landbouw-transitie. Waar zij normaal lastiger zijn te betrekken omdat zij niet de tijd ervaren die sommige ambtenaren ervaren voor transitie, kregen zij hier een vergoeding voor hun gedorven inkomsten. Hun deelname aan de transitiewerkplaats hielp vervolgens in het verkennen van alternatieve modellen voor de landbouw en samenwerkingsvormen die hen in staat stellen om hiernaartoe te werken.

4. Whole School Approach in het onderwijs

De afgelopen twee jaar is het de coöperatie Leren voor Morgen met de WSA steeds beter gelukt om te verbinden en *best practices* te delen met organisaties. Er zijn signalen

dat het concept steeds meer zijn concrete doorwerking vindt in de praktijk van het onderwijs. Scholen zetten het in als steunmiddel in een team of bij het opstellen van hun meerjarenplan. Het multidimensionale concept geeft verschillende ingangen om te werken aan duurzaamheid in het onderwijs. Waar het vaak begint bij één specifiek onderdeel (bijvoorbeeld huisvesting) geeft het concept gelegenheid om duurzaamheid nog verder te onderzoeken en te implementeren op verschillende facetten rondom het onderwijs (bijvoorbeeld in de didactiek, schoolomgeving en het curriculum). Het concept en de tools/best practices die men deelt, geven zo steeds meer een antwoord- op de hoe-vraag.

5. Zelfbeheer in de warmtetransitie

In 2022 was deze case nog volop in ontwikkeling. Men organiseerde verschillende sessies en projecten o.a. met middengroepen en (toen nog) EZK. Men was meer onderzoekend bezig met de positie van energiecollectieven. Ook kwam er een publicatie met instrumenten; dit gaf houvast en structuur voor mensen die werken aan zelfbeheer. Deze kennisontwikkeling ging hand in hand met ondersteuning aan praktijkcases, waaronder de gemeenten Zutphen en Amsterdam. Die professionaliteit is wel nodig voor goed werk aan zelfbeheer. Er werd o.a. een CoP georganiseerd waarin gemeenten met elkaar kunnen uitwisselen tegen welke uitdagingen ze aan lopen in het ondersteunen van initiatieven van burgers. Bij de term *“opgroeiruimte”* (zie volgende paragraaf) ervaren deelnemers ook wel dat de term *“rondzingt”* in ambtelijke wandelgangen en moties. Maar hoe je ook daadwerkelijk meet of een dergelijke *“mindsetshift en een cultuurverandering”* concrete voortgang opleveren, blijft soms complex. Wel wordt meer nagedacht over hoe dergelijke ideeën en kennis kunnen stollen, bijvoorbeeld door opdrachten te verstrekken aan een groepje dat zorg moet dragen voor een eindbijeenkomst waarin kennis ook gedeeld en verspreid wordt.

3.1.4. Deelhypothese 1 | Door interventies te richten op kennisontwikkeling, kennisverspreiding, (transformatief) leren en experimenteren, draagt DuurzaamDoor bij aan de professionaliteit en de slagkracht van allen in Nederland die aan de - in de hoofdhypothese genoemde - transities (willen) werken.

De slagkracht en professionaliteit wordt door de focus op kennisontwikkeling en kennisverspreiding versterkt. Daarmee wordt deelhypothese 1 aangenomen.

Het versterken van de professionaliteit en de slagkracht van transitieprofessionals is een van de kerndoelen van DuurzaamDoor in deze programmaperiode. Het programma heeft echter nog beperkt uitwerking gegeven aan de termen professionaliteit en slagkracht, en heeft programmabreed beperkt inzichtelijk gemaakt op welke wijze hieraan wordt gewerkt. Het doel is niet expliciet uitgewerkt in activiteiten waarvan de effectiviteit gemeten kan worden aan de hand van administratieve gegevens.

Een van de concrete manieren waarop professionaliteit en slagkracht wel vorm krijgen is de doorwerking van kennis, zowel als het gaat om referenties naar opgedane kennis als referenties naar DuurzaamDoor zelf. Uit de analyse van deze gegevens komt naar voren dat de referenties nog relatief beperkt zijn. De rol van DuurzaamDoor in projecten waarin zij partner of ondersteuner is, wordt door de projecten niet heel expliciet gemaakt.

Op basis van de administratieve gegevens kan dus beperkt antwoord worden gegeven op de vraag over de mate waarin DuurzaamDoor in staat is geweest bij te dragen aan de professionaliteit en de slagkracht van transitie-professionals. Ook kan gesteld worden dat de doorwerking van kennis nog beperkt zichtbaar is op basis van de beschikbare gegevens.

Binnen het programma wordt - ondanks de beperkte concretisering - wel degelijk gewerkt aan professionaliteit en slagkracht. Professionaliteit en slagkracht worden binnen het programma vooral gerealiseerd door individuen binnen de netwerken, tafels en projecten van elkaar te laten leren. Door individuen die werken aan transitie - binnen of buiten systeempartijen - bij elkaar te laten komen omtrent een specifiek thema of specifieke transitie, ontstaat er ruimte voor intervisie. Waar loopt men tegenaan? Wat ervaart men in de praktijk? Hoeveel ruimte ervaart iemand binnen zijn of haar organisatie? Door ervaringen te delen en van elkaar te leren, worden de professionaliteit en de slagkracht vergroot. DuurzaamDoor draagt bij aan het versterken van de professionaliteit en de slagkracht door individuen aan elkaar te koppelen, maar vooral ook door een veilige plek te realiseren om kennis en knelpunten uit te wisselen en te bespreken. De verbinding met andere koplopers via informele interactie, biedt een plek om te werken aan hun zelfvertrouwen en het samenkomen met gelijkstemden geeft ook een motivatieboost. Daarnaast helpt het hen om verder inzicht te krijgen in de methodieken en de taal van transitie, en door het delen van kennis, best practices en ervaring met andere voorbeelden komen ze ook verder in hun eigen praktijk.

Kennisontwikkeling, publicaties en integrale concepten die worden gepromoot via DuurzaamDoor geven o.a. een handelingsrepertoire en de benodigde legitimiteit om vervolgens ruimte voor transities te creëren in hun eigen organisatie. De samenwerking geeft daarnaast stevigheid en legitimatie naar buiten toe, richting systeempartijen. Toch blijft het een aandachtspunt om individuen verder te blijven ondersteunen in het realiseren van ruimte in de eigen organisatie, zodat kennis niet blijft 'hangen' bij de koplopers. Je kunt je afvragen in welke mate dat een rol moet zijn voor DuurzaamDoor. Licht alleen kennisontwikkeling binnen de scope? Of is het programma ook op aarde om ruimte te realiseren? Kan dat met een kennisprogramma, gericht op pioniers? Of vergt dat een veel bredere betrokkenheid, juist van diegenen die de ruimte aan de pioniers moeten geven? Hierop is nog geen duidelijk antwoord geformuleerd.

Het is tevens zaak dat van elkaar leren en intervisie expliciet op de agenda staan, zowel binnen de tafels en projecten, als binnen het gehele programma DuurzaamDoor. Te zien is dat er nog beperkt uitwisseling plaatsvindt tussen de tafels in het programma. Hier is geen specifiek moment of proces voor ingericht. Dit zou wel waardevol kunnen zijn, aangezien transities veel dezelfde kenmerken vertonen, ook al verschillen de inhoud of de stakeholders. Wat binnen de cases nog beperkt te zien is, is het meenemen van meer 'blauwe'²⁵ individuen of organisaties. De deel-nemers aan de tafels en projecten zijn over het algemeen gelijkgestemden, die op een vergelijkbare manier naar transities en hun rol hierin kijken. Vaak op een 'gele' of 'groene' wijze. Binnen de organisaties waar transities moeten plaatsvinden, zijn echter ook individuen met een meer 'blauw' karakter. Het is zaak dat zij niet vervreemd raken van de transitie. Hier is op dit moment nog weinig expliciete aandacht voor, door de focus op pioniers en de *coalition of the willing*. Transities vragen om een gezamenlijke taal, die op grote schaal wordt verstaan.

Binnen Leren voor Morgen wordt gewerkt vanuit het concept van de Whole School Approach. Dit concept geeft diegenen die werken aan integrale duurzaamheid van het onderwijs een gezamenlijke taal om het verhaal van de transitie mee te vertalen. Vanuit de case wordt aangegeven dat dit concept aanslaat bij de stakeholders en de doelgroep, de onderwijsinstellingen en ondersteuningsstructuur, wat helpt

om de transitie verder te brengen. Het helpt daarbij dat de Whole School Approach internationaal ook steeds meer aandacht en uitwerking krijgt.

3.2. Inhoudelijke voortgang

3.2.1. Administratieve gegevens

Vervolgprojecten

Administratieve gegevens

Aantal projecten, gesteund door DuurzaamDoor.

Aantal vervolgprojecten, gelinkt aan eerdere projecten van DuurzaamDoor.

Aantal transities waaraan wordt bijgedragen.

Vanuit DuurzaamDoor zijn 129 projecten gesteund in de programmaperiode, zo wordt door de tafels aangegeven. Van deze 129 projecten zijn er achtenzestig een vervolg op een eerder project.

DuurzaamDoor tracht door middel van haar tafels en projecten transities op gang te brengen. Vanuit de tafels wordt aangegeven dat aan een breed scala transities wordt bijgedragen, passend bij de thema's van elke participatietafel. Zo draagt de Participatietafel Natuurinclusief Bouwen bijvoorbeeld bij aan de verduurzaming van bedrijventerreinen, en de Participatietafel Voedseltransitie aan het verduurzamen van de voedselketen.

Coalitie, cocreatie en cofinanciering

Administratieve gegevens

Hoeveelheden financiering derden (geld).

Hoeveelheden inzet derden (mensen/tijd/faciliteiten).

Hoeveelheden middelen, vrijgemaakt voor transities.

Projecten waarmee inhoudelijke voortgang op transities wordt gerealiseerd, worden opgezet volgens het principe van cocreatie, cofinanciering en coalitie. Dit betekent o.a. dat naar derden wordt gekeken voor financiële bijdragen

²⁵ Blauw, groen, geel en rood zijn de kleuren uit de DISC-methode. Het geeft zicht op het gedrag van personen i.r.t. anderen. Blauwe mensen zijn analytisch en logisch in hun denken. Groene mensen hechten vooral belang aan de verbinding en relatie met anderen. Gele mensen zijn op de persoon gericht en nemen initiatief. Rode mensen hechten waarde aan de taak en het doel waar ze mee bezig zijn. Zie ook: Emotions of Normal People, William Moulton Marston.

aan projecten, maar ook naar de inzet van uren of faciliteiten (zoals vergaderruimten).

Voor een aantal projecten wordt in ieder geval financiering opgehaald bij derden of wordt het project ondersteunt in het ophalen van cofinanciering. Zo draagt LVVN vanuit de beleidsdirectie voedsel € 15.000 bij aan het Kennisplatform Stadslandbouw voor het organiseren van een handelsmissie op de Floriade voor het opzetten van een landelijke aanpak Voedsel van Dichtbij. Voor de Werklandschappen van de Toekomst is een bijdrage toegekend van € 26.000.000 vanuit het Nationale Groeifonds. Tot slot draagt IenW jaarlijks € 100.000 bijdraagt aan DuurzaamDoor ten behoeve van de coöperatie Leren voor Morgen. KAN Bouwen wordt in 2024 gefinancierd door de ministeries van BZK, LVVN en IenW, voor een bedrag van € 240.000, aanvullend op private bedragen vanuit brancheorganisaties van € 40.000. Voor het platform Collectieve Kracht is door DuurzaamDoor in 2023 een subsidie toegekend van € 75.000. Daarnaast is nog € 233.000 aan cofinanciering opgehaald.

Behalve financiering, zetten derden ook capaciteit in voor het programma en voor de projecten. Van de Participatietafel Voedseltransitie, CoP Regionale Transitie, RTW's en Kennisplatform Stadslandbouw is bekend dat er € 29.000 in-kind wordt bijgedragen. Aan de Participatietafel Energie brengen deelnemers elk jaar ook capaciteit in. Voor een jongerenbijeenkomst is daarnaast dertig uur ingebracht door NMO, Leren voor Morgen en Klimaatverbond. Aan de Participatietafel Natuurinclusief Bouwen is capaciteit uit eigen uren ingezet door deelnemers aan het kernteam en binnen activiteiten van KAN Bouwen en Werklandschappen van de Toekomst. Van de andere tafels is niet bekend welke capaciteitsinzet derden inbrengen. Wel staat vast dat betrokkenen over het algemeen deelnemen vanuit hun eigen tijd en interesse en hiervoor geen (betaalde) opdracht ontvangen vanuit DuurzaamDoor.

Bereik van publicaties

Administratieve gegevens

Aantal keer dat artikelen bekeken zijn.

Aantal rapporten.

Aantal zoekopdrachten.

Aantal websitebezoeken.

DuurzaamDoor bereikt transitieprofessionals o.a. met publicaties, bijvoorbeeld op de website van DuurzaamDoor, maar ook artikelen op websites en publicaties van derden en via LinkedIn. DuurzaamDoor publiceert in o.a. Binnenlands Bestuur en Publiek Denken. Binnenlands Bestuur heeft een bereik van 40.000 abonnees en genereert ruim 220.000 maandelijkse bezoekers op haar website. De nieuwsbrief van Binnenlands Bestuur heeft ruim 53.000 abonnees. Publiek Denken heeft een bereik van ruim 44.000 lezers en 23.300 maandelijkse bezoekers op de website. De nieuwsbrief van Publiek Denken heeft ruim 31.000 abonnees.

In totaal zijn de artikelen van DuurzaamDoor in de programmaperiode 18.000 keer online bekeken op de website van DuurzaamDoor. Tevens is bekend dat artikelen, geplaatst op de website van Binnenlands Bestuur, 5.000 zijn gelezen in 2023. Er zijn in totaal 152 artikelen, whitepapers en nieuwsbrieven gepubliceerd gedurende de programmaperiode. Door Leren voor Morgen zijn tot en met 2024 201 artikelen geplaatst.

Daarnaast geven data vanuit Google Trends aan dat er jaarlijks zo'n 100 zoekopdrachten worden uitgevoerd naar DuurzaamDoor.²⁶ De website van DuurzaamDoor is in 2024 15.244 bekeken. Dit is een stijging ten opzichte van eerdere jaren. In 2023 werd de website 13.942 keer bezocht, in 2022 13.712 keer en in 2021 12.229 keer.

²⁶ Kanttekening bij deze data is dat de data niet volledig betrouwbaar is. Zoekopdrachten worden niet altijd geregistreerd.

3.2.2. Survey

Surveyvragen

Stelling: DuurzaamDoor zorgt voor bruikbare inhoudelijke ideeën over hoe de transitie(s) waar ik aan werk versneld kan worden.

Stelling: de projecten en activiteiten vanuit DuurzaamDoor zorgen voor tastbare bijdragen aan de transitie(s) waar ik aan werk.

Stelling: ik kan duidelijk omschrijven wat de impact is van DuurzaamDoor.

Stelling: zonder DuurzaamDoor zou de transitie waar ik aan werk minder snel worden gerealiseerd.

Stelling: ik zie dat mijn project(en) in DuurzaamDoor zorgen voor groei in aandacht, omvang en impact van projecten.

Stelling: de publicaties van DuurzaamDoor zijn voldoende zichtbaar.

Stelling: DuurzaamDoor is voldoende bekend als platform voor kennis en samenwerking rondom duurzaamheid in mijn netwerk.

Stelling: ik of mijn organisatie draagt financieel bij aan DuurzaamDoor projecten en tafels.

Uit zowel de tussensurvey als de eindsurvey komt naar voren dat DuurzaamDoor resulteert in ideeën die bijdragen aan het versnellen van transities. Maar respondenten zien de grootste bijdrage aan de inhoudelijke voortgang in de netwerkfunctie van het programma. Netwerken en transitieprofessionals die elkaar eerder niet kenden, worden aan elkaar verbonden. DuurzaamDoor is daarin een katalysator of springplank om initiatieven te ondersteunen, maar ook een platform om opgedane kennis uit te wisselen. Al is de resulterende voortgang op de transities natuurlijk lastig (geheel) toe te schrijven aan DuurzaamDoor en haar betrokkenheid.

Hoewel respondenten stellen dat DuurzaamDoor inhoudelijk bijdraagt aan transities, wordt dit nog beperkt zichtbaar gemaakt door het programma. Daarbij gaat het zowel om publicaties van kennis als om de zichtbaarheid van het programma zelf. In zowel de tussensurvey als de eindsurvey wordt aangegeven dat de publicatie van kennis en de zichtbaarheid van het programma voor de doelgroep van

het programma aandachtspunten zijn. Tevens vraagt het zichtbaar kunnen maken van impact ook tijd.

Op basis van de tussensurvey en de eindsurvey kan worden gesteld dat DuurzaamDoor bijdraagt aan de inhoudelijke voortgang op transities, door op te treden als platform voor kennisdeling en verbinder tussen netwerken. DuurzaamDoor doet dit in coalitie en met cofinanciering. Inbreng van derden vindt daarbij vooral plaats in de vorm van capaciteit, en beperkt in de vorm van financiering. Vooral vanuit gemeenten is het lastig om financiering op te zetten.

De link tussen duurzaamheid en aspecten als natuurinclusief bouwen of voedsel wordt volgens respondenten nog beperkt gezien door decentrale overheden en andere organisaties. De aandacht ontbreekt, waardoor er geen budgetten worden vrijgemaakt voor projecten. Voor de toekomst kan hier dus nog een grote stap worden gezet, door duurzaamheid in brede zin nog meer onder de aandacht van gemeenten te brengen en projecten te starten in coalitie met gemeenten. De inhoudelijke voortgang wordt wellicht nog beperkt doordat (veel) gemeenten nog niet naar duurzaamheid als integraal thema kijken. Daardoor blijven capaciteitsinzet en financiering vanuit deze groep nog wat achter. Ook wordt aangegeven dat DuurzaamDoor zelf proactiever kan optreden richting gemeenten, bijvoorbeeld in het aanbieden van kennis die wordt opgedaan. Hier is een stap in gemaakt met de aanwezigheid bij een VNG-congres. Voor het delen en gebruiken van kennis binnen overheden zou - zo wordt in de eindsurvey aangegeven - LVVN ook een rol moeten hebben vanuit de rol van opdrachtgever en doordat LVVN een breder bereik heeft dan DuurzaamDoor bij decentrale overheden. Een platform als PLeK, waar LVVN aan deelneemt, zou hiervoor kunnen worden gebruikt.

Wel moet een kanttekening worden geplaatst bij de bijdrage aan de inhoudelijke voortgang. Uit antwoorden in de tussensurvey komt naar voren dat het voor sommige respondenten nog niet expliciet duidelijk is welke doelstellingen men eigenlijk met elkaar wil behalen in DuurzaamDoor. Het 'bijdragen aan duurzaamheid' is nog erg breed en abstract. De participatietafels maken de bijdrage al wat scherper, bijvoorbeeld door te focussen op energie of voedsel. Binnen de participatietafel Voedsel wordt bijvoorbeeld explicieter gefocust door te kijken naar de lacunes. Op basis van de resultaten uit de tussensurvey kan gesteld worden dat het programma in den brede -

aangezien er verschillen zijn tussen de tafels – niet duidelijk maakt waar de focus ligt. Welke impact willen we nu met elkaar maken, en wat kan wachten tot later? Het aanbrengen van focus in de specifieke aspecten van de transitie waaraan men wil bijdragen kan meer scherpheid geven in de projecten en initiatieven die men ondersteunt. Door focus aan te brengen kan wellicht ook scherper worden ingezet op het betrekken van (bepaalde) gemeenten. Uit de eindsurvey komt naar voren dat respondenten meer zicht hebben op de doelstellingen van DuurzaamDoor, wat erop kan wijzen dat het programma steeds bekender wordt.

3.2.3. Cases

Casevragen

Hoe breng je de voortgang in beeld die je met de case realiseert? Hoe is de monitoring opgezet? Is de voortgang onderdeel van gesprek binnen de tafel?

Zie je dat de transitie (mede) door de case verder is gekomen dan dat zij was?

Hoe zie je de impact van de case op DuurzaamDoor (zichtbaarheid/naamsbekendheid)?

Welke rol speelt DuurzaamDoor bij het succes van deze case? Wat brengt het programma?

Welke vervolprojecten zijn er voortgekomen uit de case of zouden er uit kunnen voortkomen?

1. Participatietafel Voedsel

De afgelopen tijd is veel geleerd en geëxperimenteerd in het bij elkaar brengen van mensen in een veilige omgeving om toe te werken naar concrete speerpunten op het gebied van een duurzaam voedselsysteem. De betrokkenheid van verschillende stakeholders uit het voedselsysteem helpt in het opstellen van een gedeeld verhaal, inclusief een vertaalslag naar de praktijk. De voortgang op deze case wordt in kaart gebracht door na elke bijeenkomst *field notes* op te laten stellen door Jonge Honden. Hierin wordt ingegaan op zowel de inhoudelijke voortgang als de groepsdynamiek. Een interessant punt dat daaruit voortkwam is dat er wrijving was tussen deelnemers op het niveau van waarden. Dit heeft geleid tot een vervolgonderzoek naar onderliggende waarden vanuit de Radboud Universiteit. Hieruit kwam het inzicht dat veel mensen van nature een waardeoriëntatie hebben op biocentrische en altruïstische waarden (aandacht voor de leefomgeving en het collectief), veel meer dan de meer hedonistische/egoïstische waardensets waarbij het draait om eigenbelang en economische groei. Hieruit

kwamen ideeën voor concrete interventies, zoals eerlijke prijsgeving en alternatieve informatie in supermarkten. DuurzaamDoor speelde een rol in het faciliteren van de tafel maar wat de langetermijnpact is van deze tafel op het bredere voedselsysteem is op dit moment nog niet vast te stellen.

2. Werklandschappen van de Toekomst.

De mensen die werken aan deze case doen dat vanuit de overtuiging dat zij werken aan positieve verandering in een complex systeem; dat ze systeem- en marktfaalen aanpakken vanuit een meer emancipatoir en integraal perspectief, via de introductie van o.a. sociocratische besluitvorming. In de woorden van een transitiewerker: *"Ik wil ervoor zorgen dat mensen natuurrijke werkdagen hebben, dat de biodiversiteit buiten natuurgebieden niet helemaal vernietigd is."*

Twee jaar geleden was men in deze case nog druk bezig met geld inzamelen en een stichting opzetten. Nu is men al tien maanden operationeel met € 26 miljoen vanuit het Nationaal Groeifonds om uit te geven aan projecten die bijdragen aan de verduurzaming van bedrijventerreinen. De basisfinanciering om aan een dergelijke aanvraag te schrijven vanuit DuurzaamDoor heeft dus geleid tot een grote vermeerdering van budget om te werken aan een transitie naar duurzamere werklandschappen. Daarnaast wordt er binnen het programma geëxperimenteerd met alternatieve vormen van samenwerken, zoals sociocratie. Dat is een methodiek die uitgaat van besluitvorming waarin alle lagen van een groep, organisatie of maatschappij kunnen deelnemen. De impact hiervan is indirect doordat medewerkers van organisaties die betrokken zijn bij de case worden opgeleid in alternatieve vormen van besluitvorming. Het feit dat men nu op korte termijn veel geld moet gunnen aan concrete projecten, maakt wel dat leren soms naar de achtergrond verdwijnt. Hier is meer potentie aanwezig om bijvoorbeeld reflexieve monitoring te organiseren zodat ook juist de leerervaringen beter in kaart kunnen worden gebracht en uiteindelijk breder kan worden geleerd van de ervaringen van dit duurzaamheidsprogramma. Wat de uiteindelijke lange-termijn-impact is van dit alles op de transitie naar duurzamere werklandschappen is nog te vroeg om vast te stellen.

3. Regionale transitiewerkplaats Overijssel

DuurzaamDoor speelde een centrale rol in het ontstaan van de transitiewerkplaats. Vanuit het programma werd een CoP georganiseerd met zeven O's. Binnen de CoP werd aanwezige transitie makers gevraagd of zij interesse hadden in budget voor de organisatie van een regionale

transitiewerkplaats ten behoeve van de versnelling van transitie. Het fijne was dat het *seeding budget* niet werd gegeven op basis van een strak projectplan met resultaat. Dit gaf ruimte om te experimenteren en te leren gedurende het proces. Er zijn 5 bijeenkomsten georganiseerd met na elke bijeenkomst een survey om voortgang in kaart te brengen, te reflecteren en te kijken waar de energie zat in aanloop naar de volgende bijeenkomst. De transitiewerkplaats is nu formeel ten einde maar de groep is nog intact en werkt gezamenlijk, zonder de initiatiefnemer, door aan de transitie, zonder budget voor ondersteuning. Ook nemen ze de vernieuwende manier van samenwerken en het ondernemerschap (*'niet wachten op een opdracht maar aan de slag gaan'*) over in hun eigen praktijken.

4. Whole School Approach in het onderwijs

Het concept van de Whole School Approach is oorspronkelijk internationaal ontwikkeld met betrokkenheid van de WUR. Een aantal landen omarmt dit nu en de doorwerking laat zich ook in Nederland steeds meer zien. Er worden toolkits ontwikkeld en een training met ondersteuning van DuurzaamDoor. De doorbraak in het landelijke onderwijs wordt ook steeds zichtbaarder, vergeleken met twee jaar geleden. Zo worden er ecoscholen opgezet/georganiseerd waarin leerlingen in zogeheten ecoteams meedenken. Ook de opzet en de uitrol van de Sustainabul is een concrete interventie waarmee scholen inzicht krijgen in wat er goed gaat op het gebied van duurzaamheid en wat beter kan. Al met al signaleren deelnemers ten opzichte van twee jaar geleden de nodige inhoudelijke voortgang rond de verduurzaming van het onderwijs.

5. Zelfbeheer in de warmtetransitie

In de context van een publicatie met instrumenten werd ook het concept "opgroeiruimte" geformuleerd, als reactie op het meer juridische opgroeirecht dat maar moeilijk voet aan de grond kreeg in gemeenteland. Opgroeiruimte is de ruimte die initiatief en gemeente elkaar geven om de samenwerking zorgvuldig vorm te geven en te kunnen doorontwikkelen gedurende de samenwerking. Het biedt beide partners ruimte om te groeien in de nieuwe rol. Vanuit wederzijds begrip en de erkenning van volwaardig partnerschap. Dat is een zoekproces; een proces van samen leren en leren door te doen. Zoals elk partnerschap vraagt dat aandacht voor de relatie zelf, voor heldere afspraken en ruimte voor reflectie. Opgroeiruimte is daarmee iets anders dan meer klassieke ontzorging via de markt. De inhoudelijke voortgang zit hem wat dat betreft vooral in de

conceptualisering van alternatieve vormen van samenwerken en de ontwikkeling van bijpassend instrumentarium. Rond een selecte groep gemeenten wordt via een CoP ook gezorgd voor begeleiding en intervisie rond de implementatie van meer zelfbeheer in de warmtetransitie.

3.2.4. Deelhypothese 2 | Door interventies te richten op kennisontwikkeling, kennisverspreiding, (trans-formatief) leren en experimenteren, brengt DuurzaamDoor duurzame initiatieven, ook elders, inhoudelijk verder op weg.

Het beeld is dat DuurzaamDoor – op termijn – bijdraagt aan de mogelijkheden van deelnemers om inhoudelijk bij te dragen aan DuurzaamDoor, maar deze bijdrage kan nog niet concreet inzichtelijk gemaakt worden. Daarmee kan deelhypothese 2 nog niet worden aangenomen, al wordt de deelhypothese ook niet verworpen.

Kanttekening bij de deze deelhypothese is dat transitie langjarige processen zijn die vaak langzaam, in kleine stappen, voor verandering zorgen; soms over meerdere generaties. De mate waarin een programma als DuurzaamDoor in een programmaperiode van 4 jaar (of zelfs in het gehele bestaan van het programma) kan bijdragen aan transitie, is daardoor lastig onder woorden te brengen, laat staan te meten. Inhoudelijke voortgang is daarnaast vaak niet toe te schrijven aan één organisatie of één programma. De hypothese is op dit niveau daarmee lastig te beantwoorden.

Aangezien het lastig is om een oordeel te vellen over de bijdrage aan inhoudelijke voortgang op transitie, is het een logische stap om te kijken naar de realisatie binnen het programma. Bijvoorbeeld de mate waarin het lukt om projecten op te starten of kennis breed te verspreiden. Uit de paragrafen rondom administratieve gegevens kan – deels – een beeld worden geschetst van de mate waarin DuurzaamDoor dit realiseert. Of dit ook aansluit op het bereik dat DuurzaamDoor zou *willen* hebben, kan echter niet worden bepaald. Aan de voorkant is namelijk door DuurzaamDoor beperkt in kaart gebracht hoeveel projecten het programma wil opstarten of hoeveel professionals het programma wil bereiken. Ook op dit aspect is daarom de doeltreffendheid van het programma lastig concreet te toetsen.

In deze paragraaf wordt daarom ingegaan op de werkwijze van het programma (springplank voor initiatieven) om toch een beeld te vormen van de wijze waarop het programma bijdraagt aan inhoudelijke voortgang.

Een concrete manier om de springplankfunctie vorm te geven is via cofinanciering op initiatieven. Voortgang in duurzaamheid vraagt investeringen. Hiervoor dienen middelen vrijgemaakt te worden. Denk aan de subsidies voor Werklandschappen voor de Toekomst vanuit het Groeifonds. DuurzaamDoor werkt als smeermiddel via onderzoeksfinanciering, het (financieel) ondersteunen van een kennisplatform en *seed funding* voor het steunen van specifieke projecten. Al zijn middelen alleen niet voldoende. Het is zaak dat de middelen tijdig en juist kunnen worden weggezet in projecten of programma's. Om middelen goed weg te zetten – en daarmee inhoudelijke voortgang te realiseren – is het van belang dat institutionele knelpunten worden weggenomen en dat andere partijen in de transitie ruimte krijgen om de middelen voor de transitie weg te zetten. Voor Werklandschappen van de Toekomst wordt aangegeven dat juist tegen dat laatste punt wordt aangelopen. Waarbij nog steeds druk wordt gevoeld om de transitie op een 'klassieke' manier vorm te geven, met projectplannen en projectstructuren.

De inhoudelijke voortgang rond transities wordt tevens indirect ondersteund door het feit dat DuurzaamDoor en de onderhavige projecten een thuishaven bieden aan initiatiefnemers en veranderaars rond en binnen transities. Kennis- en ervaringsuitwisseling rond concrete thema's en projecten bevordert hun reflectie en leren, en nodigt hen uit om stil te staan bij wat wel en niet werkt. DuurzaamDoor draagt daar aan bij, o.a. via het geven van opdrachten voor publicaties, zoals een handboek, en de ondersteuning van kleine organisaties en digitale ondersteuning. Uit zowel de tussensurvey als de eindsurvey komt dan ook naar voren dat men het idee heeft dat DuurzaamDoor een bijdrage levert aan de transities waar professionals aan werken. Al wordt ook door respondenten aangegeven dat het lastig is om dit zichtbaar en vooral ook voelbaar te maken voor professionals die nog geen deel uitmaken van het netwerk. Tevens is het de wens om door te pakken en projecten breed op te zetten. Een respondent in de survey geeft bijvoorbeeld dat het programma nog een pilotkarakter heeft.

Ook zien we dat DuurzaamDoor bijdraagt aan het ontwikkelen en/of verspreiden van een gemeenschappelijke taal over transities. Goede voorbeelden daarvan zijn de Whole School Approach als concept (zie ook §3.1.4.) en 'opgroeiruimte'. Te zien is dat opgroeiruimte – mede ontwikkeld als term door de Participatietafel Energie – aanslaat als term binnen zelfbeheer in de warmtetransitie.

De term zorgt voor een concreet concept waar men mee aan de slag kan; een breed uitdraagbaar en goed begrijpelijk narratief dat kan bijdragen aan een verandering van denken. Betrokkenen bij zelfbeheer in de warmtetransitie geven aan dat een concept als opgroeiruimte bijdraagt aan een mindsetshift rondom zelfbeheer. Dat draagt naar verwachting op termijn bij aan de warmtetransitie.

Dit alles draagt er, zoals betrokkenen illustreren, aan bij dat mensen niet meer in hun eentje steeds opnieuw het wiel hoeven uitvinden. De gebruikte concepten brengen ook een gedeelde taal en daarmee integraliteit in de discussies aan. Tegelijkertijd staan veel transities nog aan het begin en is de langetermijnpact van DuurzaamDoor dus vaak indirect en lastig meetbaar. De ondersteuning vanuit DuurzaamDoor geeft de mensen wel kracht en een boost om zelf inhoudelijke voortgang te boeken op specifieke transities, maar hoe het een uit het ander volgt, is voor het programma lastig te duiden. Zeker wanneer een centrale, deelbare en uitgedragen filosofie ontbreekt op de wijze waarop je als programma wil bijdragen. Een centrale filosofie zit wel in de coöperatie Leren voor Morgen, wat helpt om de impact van de coöperatie concreter onder woorden te brengen. Ook is de Participatietafel Natuurinclusief Bouwen aan de slag gegaan met een concretere filosofie over de wijze waarop aan de tafel wordt gewerkt aan transities.

3.3. Kansen en knelpunten

3.3.1. Administratieve gegevens

Inzichtelijk maken en agenderen van kansen en knelpunten

Administratieve gegevens

Aantal inzichtelijk gemaakte kansen.

Aantal inzichtelijk gemaakte knelpunten op regelniveau, narratief niveau, materieel niveau en praktijkniveau.

Aantal bij overheidspartijen actief geagendeerde kansen.

Aantal bij overheidspartijen actief geagendeerde knelpunten (regel, narratief, materieel, praktijk).

Aantal wijzigingen in regels en incentives, narratieven, materiële structuur en op praktijkniveau.

Als programma dat transities bevordert, heeft DuurzaamDoor de ambitie om op institutioneel niveau kansen en knelpunten te agenderen die

duurzaamheidstransities kunnen bevorderen en/of blokkeren. Vanuit de literatuur over institutionele verandering kan daarbij worden gedacht aan kansen en knelpunten op het gebied van bestaande regelgeving, de manier waarop mensen praten en denken over duurzaamheid (narratief niveau), infrastructuur en technologie (materieel niveau) en praktijkniveau.

Administratieve data over inzichtelijk gemaakte kansen en knelpunten zijn spaarzaam beschikbaar, net als het aantal bij overheidspartijen actief geagendeerde kansen en knelpunten. De Participatietafel Natuurinclusief Bouwen vormt hierop een uitzondering: de resultaten van een tussenevaluatie van het KAN zijn gedeeld met LVVN en BZK. Om kansen en belemmeringen vanuit de praktijk van de tafel te agenderen, vindt er maandelijks een overleg plaats bij LVVN. Ook is de ambitie van de participatietafel in de lopende programmaperiode genoemd in een brief aan de Eerste Kamer over natuurinclusiviteit. De Participatietafel Voedseltransitie geeft aan dat kansen en knelpunten inzichtelijk worden gemaakt met casuïstiek via de deelnemers, zodat zij deze binnen hun organisaties kunnen agenderen. De Participatietafel Energie geeft aan dat er een dialoogtafel is georganiseerd over juridische mogelijkheden voor zelfbeheer, gericht op het delen van kansen. Breder heeft de tafel Energie ook dialoogsessies georganiseerd met de systeem- en leefwereld over de knelpunten m.b.t. energiegemeenschappen in de warmtewet en een sessie over systeemintegratie.

Wat betreft gewijzigde regels en incentives, de meest gangbare vorm van institutionele verandering, zijn er ook weinig administratieve data beschikbaar. De Participatietafel Voedseltransitie geeft aan dat de Landelijke Aanpak Voedsel van Dichtbij is aangepast op basis van werk aan Stadslandbouw Nederland. De Landelijke Samenwerking Korte Keten is aangepast naar aanleiding van de door DuurzaamDoor ondersteunde Taskforce Korte Keten. De Nationale Eiwit-strategie is indirect aangepast naar aanleiding van de door DuurzaamDoor gesteunde *Green Protein Alliance*.

Door de Participatietafel Energie is de term 'opgroeiruimte' breed gedeeld, ook in Kamerbrieven. Dit groeit richting een breder gehanteerde term binnen overheden.

Bereik van overheidspartijen

Administratieve gegevens

Aantal overheidspartijen aan tafel.

Aantal gesprekken met overheidspartijen.

Wat betreft het aantal overheidspartijen aan tafel is er een rijker beeld in de data terug te vinden. In het Kennisplatform Stadslandbouw zijn vijf gemeenten en één Rijksoverheidspartij betrokken. Bij de Participatietafel Voedsel is één Rijksoverheidspartij betrokken. In de CoP Regionale Transitie zijn twee ministeries betrokken alsmede de RVO, twee provincies en één gemeente. Binnen de Participatietafel Natuurinclusief Bouwen (Werklandschappen en KAN Bouwen) zijn dit jaar drie departementen betrokken, 6 provincies en acht gemeenten betrokken op structurele basis. Binnen de Participatietafel Energie zijn twee ministeries betrokken en verschillende gemeenten en provincies. Vanuit de tafel Circulaire Economie waren achttien (decentrale) overheden betrokken.

Het aantal gesprekken met overheidspartijen wordt minder strak gemonitord. Bij de Participatietafel Voedsel is structureel een Rijksoverheidspartij aangehaakt. De Participatietafel Energie kent een structureel maandelijks overleg met het ministerie van KGG. Verder worden op projectniveau met de verschillende ministeries en uitvoeringsorganisaties betrokken. De Participatietafel Natuurinclusief Bouwen heeft één structureel overleg met LVVN. Vanuit het onderwijs vinden structurele gesprekken plaats via het interdepartementale overleg, waaraan vijf ministeries deelnemen. Deze werkgroep komt vijf keer per jaar samen. De kerngroep hiervan komt tweewekelijks bij elkaar. De stuurgroep – op managementniveau – is in 2024 3 keer bijeen gekomen. Ook vinden gesprekken plaats met SLO en op internationaal/Europees niveau (3 tot 4 keer per jaar).

3.3.2. Survey

Surveyvragen

Stelling: DuurzaamDoor helpt om kansen en knelpunten op het gebied van de transitie waar ik aan werk inzichtelijk te krijgen.

Stelling: DuurzaamDoor helpt bij het agenderen van kansen en knelpunten bij Rijksoverheidspartijen.

Stelling: ik zie dat gesprekken over kansen en knelpunten bij overheidspartijen leiden tot aanpassingen van werkwijzen of beleid.

Stelling: ik herken dat de overheid mede door DuurzaamDoor meer met de samenleving samenwerkt aan transities.

De tussensurvey en de eindsurvey laten zien dat kansen en knelpunten inzichtelijk worden gemaakt. Daarnaast komt naar voren dat DuurzaamDoor ook helpt om deze te kunnen agenderen bij overheidspartijen. Dit leidt echter voor respondenten nog niet duidelijk tot een zichtbare verandering in de werkwijze bij deze overheidspartijen. De zichtbare doorwerking van kennis ontbreekt dus nog, al zien respondenten wel verschillen tussen ministeries.

Als het gaat om de samenwerking tussen samenleving en overheid, is er een significant verschil te zien tussen de tussensurvey en de eindsurvey. In de tussensurvey geeft 58% van de respondenten aan dat (mede) door DuurzaamDoor de overheid meer samenwerkt met de samenleving in transities. In de eindsurvey is dit percentage gedaald naar 18%. Het percentage dat niet herkent dat de overheid meer samenwerkt met de samenleving is juist gestegen van 5% naar 54%. Het is uit de survey niet direct op te maken waar die verandering door te verklaren is.

Om werkwijzen te veranderen is het ook van belang dat een bredere groep mee wordt genomen, en niet alleen een groep enthousiaste individuele professionals. Tevens moet deze veranderende werkwijze worden gedragen op hogere niveaus in de organisatie. Nu zien respondenten vooral dat er in DuurzaamDoor nog sprake is van preaching to the choir, en dat er maar beperkt wordt bekeken hoe DuurzaamDoor kan bijdragen aan het breder doorwerken van kennis en het breder veranderen van werkwijzen.

Op basis van de tussensurvey en de eindsurvey kan gesteld worden dat DuurzaamDoor redelijk slaagt in het agenderen van kansen en knelpunten bij systeempartijen. Dit lijkt

echter nog niet te leiden tot betere ondersteuning vanuit deze partijen om kansen te benutten en knelpunten weg te nemen. Mocht dit wel zo zijn, dan is dit in ieder geval nog niet zichtbaar voor veel respondenten. De barrières waar transitieprofessionals tegenaanlopen zijn groot, en het verkleinen hiervan vraagt om goede aanhaking van systeempartijen. Een aandachtspunt voor het programma blijft dus het aanhaken van systeempartijen, om te borgen dat kennis en knelpunten ook doorwerken in de haarvaten van deze organisaties. In ieder geval tot aan de niveaus waarop de verandering in werkwijze de meeste impact kan maken.

3.3.3. Cases

Casevragen

Liep je tijdens de case tegen kansen of knelpunten aan? Hoe werd daarmee omgegaan?

Hoe was de Rijksoverheid aangehaakt bij de case? Neemt de betrokkenheid van de Rijksoverheid voor jou knelpunten weg?

Welke kansen en knelpunten zie je verder bij de transitie waar je aan werkt?

In hoeverre helpt je betrokkenheid bij deze case in het agenderen/communiceren van kansen en knelpunten bij de juiste regime-partijen?

In hoeverre leidt je betrokkenheid bij de case tot institutioneel leren over transities?

1. Participatietafel Voedsel

Via een interdepartementaal overleg wordt vanuit deze case gepoogd verbinding te leggen met departementen als VWS. Veel ambtenaren zijn echter sectoraal georganiseerd en drukbezet door de politieke waan van de dag. Sommige aanwezige ambtenaren voelen wel meer ruimte en vrijheid om deel te nemen aan de participatietafel. De tafel biedt hun de vrijheid om ook na te denken over de langere termijn, een cruciaal component voor werken aan transities en sociale innovatie. De uitdaging voor deelnemers is vervolgens wel om dit weer mee terug te nemen naar hun eigen organisatie. Het is vooralsnog niet duidelijk in hoeverre de betrokkenheid van ambtenaren bij deze case leidt tot institutioneel leren. Bovendien werpen betrokkenen in deze case de vraag op of je met het betrekken van meer invloedrijke partijen niet te veel vervalt in polderen. In hun beleving verzanden discussies dan vaak in een focus op de

korte termijn en het eigen belang. De angst bij betrokkene is dat het transformatieve karakter van de tafel daarmee verloren zou gaan. Zij zien de tafel vooralsnog als een initiatief dat bijvoorbeeld middels podcasts bijdraagt aan het bereiken van een *tipping point* van het oude naar het nieuwe voedselsysteem.

2. Werklandschappen van de Toekomst

De alternatieve vorm van samenwerken, sociocratie, nodigt uit tot meer gelijkwaardige samenwerking tussen de verschillende overheden, ondernemers en de programmaorganisatie. Tegelijkertijd komt daar veel spanning bij kijken: het sluit maar lastig aan op de meer afrekenende en controlerende dynamiek die sommige overheden en ondernemers kenmerkt. DuurzaamDoor en het budget vanuit het Nationaal Groeifonds geven hier “leergeld” voor, maar dat doet niets af aan de wens bij de organisaties van samenwerkingspartners tot juridische zekerheid en houvast. Hoewel er ruimte is voor facilitators vanuit Rebelwise is er in de *backoffice* van samenwerkingspartners nog niet altijd dezelfde ruimte om te experimenteren en te leren. Dat heeft deels te maken met capaciteit en betekent dat goedwillende mensen het nog veel in hun eigen vrije tijd doen. Het heeft ook te maken met het begrip van de overheid als partij die staat voor de rechtmatigheid. Hierdoor is afwijken van bestaande juridische en aanbestedingskaders nog lastig. De keuze van de stuurgroep van DuurzaamDoor voor blijvend inzetten op the *coalition of the willing* maakt dat institutionele barrières, buiten het contact vanuit DuurzaamDoor zelf met LVVN, nog niet altijd goed geagendeerd worden. Dat levert blijvende spanning op voor de betrokken transitiewerkers. Het organiseren van meer actieve vormen van uitwisseling met regime-spelers, zoals de provincies, zou volgens betrokkenen een welkome aanvulling zijn om het institutioneel leren verder te bevorderen. De huidige ontwikkelingen op landelijk gebied lijken niet bedreigend voor het initiatief.

3. Regionale transitiewerkplaats Overijssel

Een ervaren knelpunt was dat ondernemers vaak niet de ruimte/tijd ervaren om te werken aan transities: *“Als je weinig tijd hebt, vervalt je snel in polarisatie en heb je weinig tijd om het perspectief van de ander te verkennen. Daardoor lopen zaken snel spaak.”* Het feit dat er seeding budget was om hieraan te werken, hielp om een tussenruimte te creëren waar wel plek was voor het verkennen van het perspectief van de ander. Net zoals de initiatiefnemer betrokkenheid van ambtenaren wist te organiseren. Het vertrouwen

dat zij hiervoor kreeg vanuit DuurzaamDoor was daarin instrumenteel. Alles bij elkaar hielp het om agrarische ondernemers in contact te brengen met institutionele partijen om zo het institutioneel leren te bespoedigen. De initiatiefnemer, zelf een agrarisch ondernemer, werkt nu zelf bij de provincie om verder te werken aan transities. Hoewel ze haar werkgever waardeert, geeft ze wel aan dat interne procedures en bestaande manieren van werken nog taai blijven en structureel institutioneel leren in de weg kunnen staan. Ook de recente ontwikkelingen op landelijk gebied maken dat dingen eerder muurvast komen te zitten, al bestaat de overtuiging dat dit van tijdelijke aard is.

4. Whole School Approach in het onderwijs

De interdepartementale werkgroep rondom duurzaamheid in het onderwijs, ooit ingezet vanuit IenW, speelt een cruciale rol in het verder verankeren van aandacht voor duurzaamheid in het onderwijs op Rijksniveau. Meerdere departementen zijn in de afgelopen tijd aangehaakt waardoor de werkgroep echt momentum ervaart. Er zijn nu bovendien een kerngroep van medewerkers en een stuurgroep op bestuurlijk niveau om af te stemmen. De steun van het Rijk die dit genereert, is belangrijk in het verder stroomlijnen van gedeelde concepten en taal rond de WSA. Om verdere bestuurlijke verankering te organiseren, is ook een werksessie georganiseerd met schoolbestuurders en leiders en webinars rond de eerdergenoemde speerpunten. Lokale bestuurders omarmen het steeds meer. Tegelijkertijd wordt autonomie nog steeds heel belangrijk gevonden, zowel binnen OCW (als hoeder van artikel 23 GW) als binnen besturen zelf. In die zin zien betrokkenen ook vooral het belang van het werken aan duurzaamheidsverandering vanuit een evolutionair perspectief in plaats van revolutionair. Hierbij wordt aandacht besteed aan drie niveaus: het bijeenbrengen van een netwerk van lerarenopleiders, het faciliteren van bestuurders via een Sustanabul en het bij elkaar brengen van duurzaamheidscoördinatoren. Zo wordt gepoogd om horizontaal en institutioneel leren op verschillende schaalniveaus te bevorderen.

5. Zelfbeheer in de warmtetransitie

In het organiseren van steun voor zelfbeheer lopen gemeenten nog steeds tegen klassieke barrières aan. Continuïteit van financiering is noodzakelijk voor het bestendigen van initiatieven. Tegelijkertijd is dat juridisch ingewikkeld vanwege Europese aanbestedingsregels. De CoP geeft ook echt ruimte om te botsen en het lokale beleid opnieuw vorm te geven. Gemeenteambtenaren wiens

gemeente een casus is in de CoP worden zo in staat gesteld reflectie en input op te halen die hen verder helpt bij het aanjagen van beleidsleren in hun eigen organisatie. Ook het uitnodigen van juridische expertise en ondersteuning helpt daarin. De betrokkenheid van soortgelijke programma's was nog niet altijd even goed geregeld maar begint nu ook van de grond te komen. Tevens is KKG betrokken; dat kan helpen ter bevordering van het institutioneel leren. Tegelijkertijd is er de angst om te veel regimepartijen te betrekken vanwege "polderen" met bijbehorende focus op macht en eigenbelang. Ook geven de nieuwe politieke ontwikkelingen onzekerheid, al zijn er genoeg haakjes als meer samenwerken om energiearmoede tegen te gaan en zo bestaanszekerheid en energieonafhankelijkheid te agenderen.

3.3.4. Deelhypothese 3 | Door interventies te richten op kennisontwikkeling, kennisverspreiding, (trans-formatief) leren en experimenteren, maakt DuurzaamDoor kansen en (wettelijke en financiële) knelpunten inzichtelijk, op basis waarvan systeempartijen betere ondersteuning aan de genoemde transities kunnen leveren.

Het lukt DuurzaamDoor om knelpunten te identificeren, maar het lukt minder goed om knelpunten weg te nemen. Daarmee wordt deelhypothese 3 gedeeltelijk aangenomen.

DuurzaamDoor kan kansen en knelpunten agenderen bij systeempartijen. Het is vervolgens aan de systeempartijen om institutionele knelpunten voor transities weg te nemen en kansen breed te benutten. Het agenderen van kansen en knelpunten kan via de participatietafels, waaraan overheidspartijen goed zijn vertegenwoordigd. Aan de Participatietafels zijn de overheidspartijen vaak vertegenwoordigd. Maar op basis van de beschikbare gegevens is het nog onduidelijk of hun betrokkenheid ook leidt tot het kunnen agenderen - en waar mogelijk oplossen - van kansen en knelpunten die worden gesignaleerd.

De tafels houden nog beperkt bij in welke mate kansen en knelpunten worden geagendeerd en in welke mate dit vervolgens leidt tot veranderingen op systeemniveau. Uit de survey komt naar voren dat het, in ieder geval in de ogen van respondenten, lukt om kansen en knelpunten te identificeren, maar dat het moeilijk is om die kansen

en knelpunten vervolgens om te zetten in acties en veranderingen, mede doordat systeempartijen nog niet altijd ontvankelijk zijn voor nieuwe werkwijzen, wat voor minder incentives zorgt om knelpunten weg te nemen of kansen te benutten, te ondersteunen en te versnellen.

De cases die worden ondersteund door DuurzaamDoor helpen om systeemfouten inzichtelijk te maken en op de agenda te zetten. De betrokkenheid van mensen met doorzettingsmacht, bijvoorbeeld in de persoon van een wethouder op lokaal niveau, of het samenbrengen van systeempartijen rondom specifieke thema's, kan daar erg bij helpen. Dit biedt vervolgens een kans om het gesprek met elkaar te voeren op een hoger institutioneel niveau over wat men nodig heeft om te werken aan de benodigde transities.

Uit de cases komt naar voren dat een structureel overleg met systeempartijen - zoals een overleg van de Participatietafel Natuurinclusief Bouwen met LVVN of de interdepartementale werkgroep over duurzaamheid in het onderwijs - in ieder geval ruimte geeft om kansen en knelpunten aan te dragen. Dat hoeft niet per se expliciet te zijn, maar kan ook gebeuren door bijvoorbeeld casuïstiek in te brengen.

Wel is duidelijk dat sommige knelpunten diep ingebakken zitten in het denken en handelen van verschillende partijen - met name overheden en commerciële bedrijven - en dat DuurzaamDoor en de gesteunde cases hier soms maar moeilijk vat op krijgen. Denken in termen van 'korte termijn economisch gewin' werkt remmend op de investeringen die nodig zijn om te werken aan bovenstaande transities. Ook blijft er structureel wrijving bestaan tussen de wens tot transitie en publieke organisaties en ambtenaren die gewend zijn om volgens een bepaald stramien te werken en daardoor vanuit hun eigen hokje, koker of deelbelang blijven denken en werken. Wanneer systeempartijen niet structureel zijn aangehaakt, is het lastig om knelpunten daadwerkelijk te adresseren. In combinatie met gebrek aan tijd en geld om hier in het veld verder aan te werken, creëert dit een negatieve feedbackloop waardoor bestaande systemen zich in stand houden ten koste van de voortgang op de benodigde transitie.

3.4. Multidisciplinaire netwerken

3.4.1. Administratieve gegevens

Bereik van artikelen

Administratieve gegevens
Aantal social media posts.
Aantal publicaties.
Aantal citaties (met concrete verwijzing naar DuurzaamDoor).

DuurzaamDoor bereikt haar netwerk via o.a. sociale media. DuurzaamDoor maakt gebruik van LinkedIn. Op LinkedIn heeft de pagina van DuurzaamDoor 1.911 volgers (peildatum 17 december 2024). In de programmaperiode heeft DuurzaamDoor in totaal zevenenzestig posts geplaatst op het account. De tafelsecretarissen van DuurzaamDoor maken ook gebruik van LinkedIn. Zij hebben in totaal 6.597 connecties (peildatum 15 oktober 2024).

DuurzaamDoor heeft in de programmaperiode drieënzeventig nieuwsartikelen geplaatst en zes white papers. Daarnaast zijn er vijfendertig publicaties geplaatst in Binnenlands Bestuur en tweeëntwintig artikelen in Publiek Denken (inclusief enkele specials). Naast de artikelen van DuurzaamDoor, worden er in de projecten en netwerken van DuurzaamDoor ook artikelen, factsheets en brochures opgesteld.

Ook heeft DuurzaamDoor een bereik richting wetenschappelijke artikelen. Google Scholar laat zien dat er bijna 140 (wetenschappelijke) artikelen zijn gepubliceerd waarin concreet wordt gerefereerd aan DuurzaamDoor, sinds de start van het programma. Daarvan zijn er vijfenvijftig artikelen gepubliceerd in de huidige programmaperiode, bijvoorbeeld artikelen rondom de werking van *communities of practice*, of de wijze waarop centrale en decentrale overheden samenwerken rondom transities, of artikelen rondom stakeholders in transities.

Netwerken

Administratieve gegevens

Aantal netwerkbijeenkomsten.
Aantal deelnemers netwerkbijeenkomsten.
Aantal deelnemers netwerkbijeenkomsten.
Aantal zelfstandig opererende netwerken/initiatieven.
Aantal workshops.
Aantal opleidingen.
Aantal netwerken, gevormd vanuit DuurzaamDoor.
Aantal deelnemers dat deelneemt na referentie door andere deelnemer.
Aantal deelnemers dat nieuwe mensen heeft ontmoet.

Het samenbrengen van transitieprofessionals en organisaties in multidisciplinaire netwerken is misschien wel een van de meest centrale ingrediënten van de manier waarop DuurzaamDoor poogt bij te dragen aan verschillende duurzaamheidstransities. Ook hier zijn de data echter niet voor alle initiatieven beschikbaar.

Er vonden ruim 230 netwerkbijeenkomsten plaats gedurende de programmaperiode. Aan de netwerkbijeenkomsten van de Participatietafel Circulaire Economie hebben in 2021 en 2022 in totaal 819 personen deelgenomen, zowel uit het netwerk van DuurzaamDoor als uit andere netwerken. De drie bijeenkomsten met de meeste deelnemers waren de Movietime Experience (400 deelnemers), de LEFtalks (225) en een webinar (100 deelnemers). In 2023 is één bijeenkomst georganiseerd door de Participatietafel Circulaire Economie, met dertig deelnemers. Er hebben geen bijeenkomsten plaatsgevonden voor Circulaire Economie in 2024, aangezien de tafel medio 2023 is gestopt. Aan de netwerk-bijeenkomsten vanuit de Participatietafel Natuurinclusief Bouwen hebben in 2021 20 personen deelgenomen per ontwerpessie. In 2022 namen twintig personen deel per ontwerpessie en zes personen per bijeenkomst voor het Handboek Werklandschappen en de

Verkiezing Meest Klimaatadaptieve en Natuurinclusieve Bedrijventerrein. In 2023 en 2024 heeft de Participatietafel Natuurinclusief Bouwen geen netwerkbijeenkomsten georganiseerd, maar hebben KAN Bouwen en Werklandschappen voor de Toekomst zelf bijeenkomsten georganiseerd. Aan de netwerkbijeenkomsten van de Participatietafel Energie namen in 2018-2024 twintig personen deel aan bijeenkomsten die vier keer per jaar worden georganiseerd. Daarnaast waren er drie sessies rondom zelfbeheer met per keer vijftien deelnemers en twee sessies van de Klankbordgroep Energie en Armoede met vier organisaties. Ook zijn er ruim 20 workshops georganiseerd. Aan de netwerkbijeenkomsten van de Participatietafel Voedsel-transitie hebben veertien personen deelgenomen per bijeenkomst van het kernteam. De tafel heeft in 2023-2024 zeventien bijeenkomsten georganiseerd, met vierenvijftig deelnemers. Daarnaast hebben 150 tot 350 personen deelgenomen aan de webinars van het Kennisplatform Stadslandbouw. Aan de bijeenkomsten van het kennisplatform namen per bijeenkomst twintig personen deel.

Vanuit de *Community of Practice* namen per bijeenkomst van het kernteam achttien personen deel. Van de Participatietafel Onderwijs zijn geen gegevens over dit onderwerp aangeleverd. Aan het GDO-netwerk nemen ruim 140 leidinggevend en coördinatoren deel. Vanuit het netwerk worden activiteiten georganiseerd als de GDO-tweedaagse (ruim 40 partijen), kennisdagen (circa 50 partijen) of de Week van de Duurzaamheid.

De deelnemers aan de netwerkbijeenkomsten maken deel uit van verschillende organisaties. Vanuit de Participatietafel Voedseltransitie en aansluitende organisaties zijn tweeënveertig organisaties betrokken. Vanuit de Participatietafel Circulaire Economie waren 233 organisaties betrokken bij netwerkbijeenkomsten. Vanuit de Participatietafel Energie zijn tien organisaties betrokken. De Participatietafel Natuurinclusief Bouwen organiseert geen eigen bijeenkomsten. In 2021-2022 waren er wel 3 x 20 en 4 x 6 organisaties betrokken, exclusief betrokken organisaties bij KAN Bouwen en Werklandschappen van de Toekomst. In de tafel Onderwijs nemen aan de stuurgroepen 25 deelnemers deel, en aan de werkgroepen 20 deelnemers.

Vanuit DuurzaamDoor komen zelfstandig opererende netwerken voort. Zo is het platform Collectieve Kracht via een subsidie van DuurzaamDoor gestart. Het is een platform dat werkt aan het samenbrengen van ervaringen

in 'kiemen' van burgercollectieven, en deze ervaringen als kennis door te geven aan initiatieven, systeempartijen en organisaties. Het platform is inmiddels zelfstandig genoeg om door te gaan bij de Erasmus Universiteit, en groeit met nieuwe initiatieven. Vanuit het platform worden platforms ondersteund waaraan verschillende organisaties deelnemen. Waaronder 196 burgercollectieven, 24 financiële organisaties, 31 netwerkorganisaties, 7 partijen vanuit het Rijk, 34 decentrale overheden en 62 wetenschappers, verdeeld over de labs.

De coöperatie Leren voor Morgen is ook een initiatief – vanuit de participatietafel onderwijs – dat inmiddels zo goed als zelfstandig kan opereren. Al blijft DuurzaamDoor wel een belangrijke ondersteuner in de coöperatie. Dit geldt ook voor bijvoorbeeld KAN Bouwen, Werklandschappen voor de Toekomst, of Stadslandbouw.

Disciplines aan tafel

Administratieve gegevens

Aantal O's aan tafel.

Aantal O's bij netwerkbijeenkomsten.

Aantal O's bij projecten.

Aantal deelnemende jongeren/jeugdorganisaties.

Aantal deelnemende decentrale overheden.

DuurzaamDoor zet in op betrokkenheid van de zeven O's. Dit is goed terug te zien in het aantal O's dat in het algemeen betrokken is bij de verschillende initiatieven. Bijna alle zeven O's zijn in alle participatietafels vertegenwoordigd. Te zien is dat jongeren (overmorgen) nog minder goed zijn aangehaakt bij een aantal tafels. Jongeren zijn vooral goed aangehaakt bij de activiteiten rondom het onderwijs en in projecten rondom energie.

Er zijn geen data over de verhouding tussen de O's in de netwerkbijeenkomsten. Wel kunnen we zien welke O's betrokken zijn op concreet projectniveau. Zo zijn bij projecten gerelateerd aan Stadslandbouw drie O's en de Participatietafel Voedsel zes O's betrokken, bij de Community of Practice Regionale Transitie zes à zeven O's en bij de Participatietafel Natuurinclusief Bouwen zeven O's. Voor de Participatietafel Energie zijn ook alle 7 O's betrokken bij netwerkbijeenkomsten en in projecten.

Kijken we specifiek naar de betrokkenheid van jongeren/jeugdorganisaties, dan zien we dat de Participatietafel Voedsel (twee) en Energie (drie) jongerenorganisaties/jongerenvertegenwoordigers hebben betrokken. Het initiatief van Stadslandbouw, de Community of Practice Regionale Transitie en het platform Natuurinclusief Bouwen geven aan dat ze geen jongerenvertegenwoordigers hebben betrokken. Jongeren zijn bij het onderwijs betrokken via o.a. Studenten voor Morgen.

Tot slot hebben we gevraagd naar de deelname van decentrale overheden. De participatietafel Natuurinclusief Bouwen geeft aan dat vrijwel alle provincies en dertien gemeenten zijn betrokken. Bij Stadslandbouw Nederland zijn vijf gemeenten betrokken. Bij het platform collectieve kracht zijn 34 decentrale overheden betrokken bij de overheidslabs.

3.4.2. Survey

Surveyvragen

Stelling: alle relevante actoren/stakeholders zijn verbonden aan DuurzaamDoor.

Stelling: de deelnemers aan mijn tafel hebben voldoende beslis- of doorzettingsmacht in hun organisatie.

Stelling: ik mis aan mijn tafel deelnemers met beslis- of doorzettingsmacht in hun organisatie.

Stelling: ik deel de bijdragen van DuurzaamDoor op social media regelmatig.

Stelling: ik deel actief kennis en inzichten die ik opdoe in DuurzaamDoor met personen in mijn netwerk.

Stelling: de kennis die wij opdoen in DuurzaamDoor wordt door de wetenschap benut.

Stelling: de projecten en programma's die ondersteuning vanuit DuurzaamDoor ontvangen, kunnen in de toekomst zelfstandig van DuurzaamDoor ontwikkelen.

Stelling: bij DuurzaamDoor heb ik nieuwe personen ontmoet die relevant zijn voor de transitie waar ik aan werk.

Stelling: DuurzaamDoor draagt bij aan de groei en versteviging van mijn netwerk.

Stelling: ik herken dat DuurzaamDoor zich inzet om jongeren aan te haken bij projecten en activiteiten.

Stelling: ik herken dat DuurzaamDoor zich inzet om decentrale overheden (provincies, gemeenten en waterschappen) aan te haken bij projecten en activiteiten.

Stelling: ik herken dat DuurzaamDoor zich inzet om het bedrijfsleven aan te haken bij projecten en activiteiten.

De tussensurvey en de eindsurvey laten zien dat veel relevante actoren verbonden zijn aan DuurzaamDoor, maar dat er nog partijen worden gemist, zoals het bedrijfsleven en decentrale overheden, maar ook partijen die zich inzetten of zorgen voor inclusiviteit en diversiteit. De inzet van DuurzaamDoor om decentrale overheden beter aan te laten haken wordt grotendeels herkend, maar men ziet nog minder duidelijk de inzet om de jeugd aan te laten haken. Dit zijn twee kernpunten uit het programmaplan.

De mate waarin de beslis- en doorzettingsmacht van deelnemers aan tafel voldoende wordt geacht, verschilt voor deelnemers. Maar daarin bestaat nog wel een tegenstelling: moeten de personen met beslisbevoegdheid aan tafel zitten of is het vooral van belang dat kennis deze personen bereikt via anderen in hun organisatie? En waar zou DuurzaamDoor zich op moeten richten in dit programma: de gangmakers of de decisionmakers? Of juist allebei?

In deze programmaperiode is vooral gekozen voor het betrekken van de initiatiefnemers. Dat vraagt echter wel dat zij hun kennis en ervaringen vervolgens ook verder kunnen brengen. Uit de eindsurvey komt het beeld naar voren dat men er tegenaan loopt dat de beslissers nog niet altijd ontvankelijk zijn voor de kennis die wordt opgedaan of de werkwijze die wordt gehanteerd. Dat kan betekenen dat kennis en voortgang niet kunnen worden opgeschaald naar een hoger niveau en kunnen worden verankerd binnen de systemen. Het is echter de vraag of er een rol kan zijn voor DuurzaamDoor in het ontvankelijker maken van de systemen. En of de niet ontvankelijkheid überhaupt iets is wat met een programma kan worden veranderd.

DuurzaamDoor heeft de bredere ambitie om netwerken ook te laten bestaan zonder DuurzaamDoor. Respondenten verschillen van mening over de mate waarin projecten en programma's in de toekomst zelfstandig zouden kunnen opereren. In de eindsurvey is het percentage dat aangeeft dat programma's zelfstandig kunnen opereren, relatief sterk afgenomen ten opzichte van de tussensurvey: van 48% naar 33%.

Daarbij speelt de volwassenheid van projecten een belangrijke rol. De ene tafel is al jaren bezig met een bepaald project, terwijl een andere tafel juist een nieuw project aan het opstarten is.

Verschillende netwerken verbonden aan DuurzaamDoor (Stadslandbouw, Collectieve Kracht, Kan Bouwen, Werklandschappen voor de Toekomst en Leren voor Morgen) kunnen wellicht ook zonder DuurzaamDoor functioneren, afhankelijk van de financiering. Voor een nieuw project zijn de inzet en de ondersteuning van DuurzaamDoor vaak meer randvoorwaardelijk dan voor projecten die al langer bestaan. Dat hangt ook samen met de 'springplankfunctie' die voor DuurzaamDoor wordt gezien: het duwtje in de rug voor een project om op te starten, maar niet de eeuwige ondersteuner.

De tussensurvey en de eindsurvey laten dus zien dat DuurzaamDoor bijdraagt aan multidisciplinaire netwerken op twee manieren: door een platform te zijn voor professionals om hun kennis uit te wisselen, en door netwerken met elkaar te verbinden. Maar het is nog wel van belang dat decentrale overheden, jongeren en het bedrijfsleven goed worden aangehaakt. Hiervoor kan bijvoorbeeld een programmabrede strategie worden ontwikkeld. Ook is het van belang dat men nadenkt over de rol van DuurzaamDoor als het gaat om het doorwerken van kennis in organisaties. Wil DuurzaamDoor de beslissers aan tafel of wil DuurzaamDoor de transitieprofessionals in staat stellen kennis door te laten werken naar deze beslissers? Dit is nog een ontwikkelpunt, en een aandachtspunt voor een mogelijk volgende programmaperiode.

3.4.3. Cases

Casevragen

Welke partijen zijn aangehaakt bij de case? Mis je nog belangrijke partijen?

Zie je mogelijkheden om het netwerk rond deze case te laten voortbestaan?

Hoe is de kennis die is opgedaan in deze case gedeeld in netwerken? En in DuurzaamDoor?

Hoe zijn de jeugd en decentrale overheden aangehaakt? En het bedrijfsleven?

1. Participatietafel Voedsel

De Participatietafel Voedsel is expliciet opgericht om de zeven O's samen te laten werken aan de toekomst van het voedselsysteem. Op basis van o.a. systeemopstellingen is nagedacht over het betrekken van missende stakeholders. Deze keuze werd gemaakt om niet in de klassieke activismeval te stappen en toch nog de verbinding te houden tussen verschillende actoren die te maken hebben met het voedselsysteem. Ook wordt gewerkt volgens de methode van *netwerken met energie*.²⁷ Dit is een methode waarbij veel aandacht is voor de rol van vrije actor die verschillende partijen in een netwerk bij elkaar brengt om maatschappelijke meerwaarde te creëren en innovaties op te schalen. Door de betrokkenheid van verschillende actoren te faciliteren probeert DuurzaamDoor die vrije-actor-rol te vervullen. Dat gebeurt met een grote mate van succes al is de betrokkenheid van provincie, gemeenten en jongeren nog wel een punt van aandacht. Ook is het de vraag of dit netwerk zonder steun van DuurzaamDoor op dezelfde manier verder kan gaan.

2. Werklandschappen van de Toekomst

Het netwerk rondom deze case werkt volgens de methode van sociocratie. Dat werkt onderling, tussen betrokkenen vrij goed, maar de vraag is wel constant of de samenwerkingsorganisaties die zij vertegenwoordigen (overheden en bedrijven) qua doelstellingen en randvoorwaarden haaks opereren op wat er nodig is om gelijkwaardig samen te werken aan een transitie van de werklandschappen. Dat vraagt dus volgens de betrokkenen ook om meer investeren in de relatie met de *backoffice* van organisaties, zoals mensen die aan *planning & control* werken en ook om aandacht besteden aan vragen over geld, gunnen van opdrachten en einddata. En meer aandacht voor het verbinden aan regime-spelers als provincies en gemeenten. Het feit dat er nu een budget van €26 miljoen beschikbaar is om te werken aan duurzame werklandschappen biedt perspectief op het voortbestaan van het initiatief op de korte termijn, maar wat dit betekent voor de lange termijn, als het programma afgerond is, moet zich nog bewijzen.

3. Regionale transitiewerkplaats Overijssel

Interessant aan deze case is dat hier juist een diversiteit aan doelgroepen was aangehaakt. Niet alleen regionale overheden maar ook ondernemers, waar dit normaal een

²⁷ Wielinga & Robijn. (2018). Netwerken met energie. Scriptum.

doelgroep is die lastiger te betrekken is in het werken aan transitie. De initiatiefnemer achter de werkplaats heeft mensen vanuit de zeven O's gebeld op basis van voorkomen en toen gekeken of ze pasten binnen de zeven O's: *"we startten met twintig mensen – van kartrekkers op microgebied naar NGO's naar provincie naar Rijk. Alle perspectieven zaten in de samenwerking, bijvoorbeeld ook Rabobank. Toen zijn we op weg gegaan."* Haar persoonlijke benadering en eigen ondernemerschap was daarin een cruciale factor. Ook is een onafhankelijke facilitator betrokken en een PhD-student die promoveerde op de rol van tussenruimte in transitie. De vernieuwende manier van werken wordt nu na afloop nog zelfstandig door deelnemers verder uitgetoetst zonder steun en financiering. Ook vindt men elkaar nog voor intervisie op lastige vraagstukken die inherent zijn aan transitie. Wel was er helaas een grote afwezigheid in het traject: de agrobusiness.

4. Whole School Approach in het onderwijs

De organisatie rond de WSA is in de afgelopen twee jaar veranderd. Waar iedereen eerst alles deed, zijn er nu vier transitiegebieden vastgesteld door de coöperatie LvM: op het gebied van de school zelf en de leiding daarvan, de docent met allerlei leermiddelen, het leren in transitie met *sustainability skills* en het vakgebied in transitie, zoals economie en bouw/installatie bij beroepsonderwijs. Bovendien wordt er meer vraaggestuurd gewerkt: dat wil zeggen actiever nagedacht over de problemen waar scholen tegenaanlopen om daar dan hulp op aan te bieden. Dat betekent ook meer differentiatie tussen de vorm van onderwijs: het scheelt nogal of het gaat om verduurzaming van het basisonderwijs, mbo, hbo of universitair onderwijs. Veel verschillende partijen zijn aangehaakt rondom de WSA maar de aanhaking van OCW als systeempartij en jongeren in de vorm van leerlingen en studenten, verdient nog meer aandacht. Juist ook de jongeren die niet meteen warmlopen voor verduurzaming of die daar nog veel vragen bij hebben. Wat daarin volgens betrokkenen niet helpt, is dat met de zogeheten langstudeerboete minder studenten warmlopen voor een bestuurs- of vrijwilligersjaar.

5. Zelfbeheer in de warmtetransitie

De betrokkenen bij deze case zijn vooral gericht op de koplopers binnen gemeenteland. Dat gaf soms het probleem dat de samenwerking met andere departementen en programma's, zoals SZW en NPLW, niet makkelijk van de grond kwam. Wel is KKG aangehaakt wat bevorderlijk is voor het institutioneel leren. Het betrekken van jongeren was ook een belangrijk thema maar dat blijft ingewikkeld, met name

hoe je ervoor zorgt dat je de bredere jongerengroep aangehaakt houdt en niet alleen de jongeren die toch al voor verduurzaming zijn en/of veel sociaal kapitaal hebben.

3.4.4. Deelhypothese 4 | DuurzaamDoor-interventies leiden tot meer multidisciplinaire netwerken, die zelf weer in staat zijn om duurzame initiatieven inhoudelijk verder te helpen.

Vanuit DuurzaamDoor ontstaan multidisciplinaire netwerken waarin deelnemers kennis delen en van elkaar leren. Daarmee wordt deelhypothese 4 aangenomen. Al is het van belang om te zorgen dat deze netwerken voldoende slagkracht hebben om daadwerkelijk inhoudelijke bijdragen te leveren.

De administratieve gegevens laten zien dat DuurzaamDoor artikelen publiceert en dat deze gedeeld worden in de netwerken. Ook de deelnemers aan bijeenkomsten komen vanuit verschillende disciplines. Aan grotere bijeenkomsten nemen soms honderden deelnemers deel, vanuit een grote verscheidenheid aan organisaties. De multidisciplinariteit is daarmee goed geborgd in het programma. In de afgelopen programmaperiode is ook expliciet ingezet op het betrekken van de jeugd en van decentrale overheden. Uit administratieve gegevens en gesprekken komt naar voren dat het op dit moment nog beperkt lukt om deze partijen (structureel) aan te haken. Wel indirect of in projecten, maar niet aan de tafels; ook in de surveys wordt dit aangegeven.

De betrokkenheid van jeugd en decentrale overheden is wel essentieel. Immers, de volgende generatie moet verder aan de slag met duurzaamheid en veel duurzaamheidstransities vinden vooral in de regio en op lokaal niveau plaats. Het is dan ook logisch dat het programma meer inzet op hun betrokkenheid, maar dit komt dus nog beperkt van de grond.

Systeempartijen zijn over het algemeen goed aangehaakt binnen de tafels en projecten, al is dat niet altijd structureel. Uit gesprekken komt naar voren dat dit vooral komt doordat er binnen de organisaties ruimte moet worden gemaakt en gegund om structureel aan tafel te zitten. Dit is nog niet altijd het geval. Of systeempartijen zitten wel aan tafel, maar dan vooral individuele medewerkers, op persoonlijke titel, met beperkte aanhaking van de rest van de organisatie. Uit de surveys komt ook naar voren dat de 'beslissers' niet altijd ontvankelijk zijn voor een nieuwe manier van werken of een nieuw perspectief op transitie. Daardoor dringt kennis ook niet door in de haarvaten van de organisaties. Dat beperkt

uiteindelijk de ruimte die er is voor professionals om op een innovatieve manier te werken aan transitie.

De multidisciplinaire tafels die worden gevormd, helpen om krachten te bundelen en perspectieven bij elkaar kenbaar te maken. Tevens verschaffen multidisciplinaire tafels legitimiteit en draagvlak, vooral richting systeempartijen. Immers, er kan een integraler perspectief worden gepresenteerd richting systeempartijen, dan wanneer de gesprekken gevoerd worden vanuit een discipline of een organisatie.

Wat opvalt aan de tafels en in de projecten is de focus op de pioniers. DuurzaamDoor richt zich op met name de *coalition of the willing*: individuen met energie om door te pakken op transitie en met ruimte om hier in hun eigen organisaties en werkprocessen mee aan de slag te gaan. De energie van individuen werkt vervolgens door in de energie aan de tafels en in de projecten. Echter, om een duurzame duurzaamheidstransitie te realiseren, dient deze energie door te stromen richting anderen: andere individuen en andere organisaties. Individen en organisaties die anders naar deze transitie kijken, of die geen ruimte hebben of krijgen om met transitie aan de slag te gaan. Individen die wellicht minder openstaan voor een andere manier van werken. Om een transitie verder te brengen, moeten ook zij worden bereikt en worden meegenomen. De verwachting is dat alles wat in de tafels/cases gebeurt bijdraagt aan het bereiken van de benodigde *tipping points* maar de vraag is of dat met een focus en nadruk op pioniers in de praktijk ook zo zal werken.

De focus op pioniers is logisch. Immers, je wilt ook geen Poolse Landdag aan tafel. Het is echter wel zaak dat het verankeren van de transitie bij de groep ná de pioniers, de tweede lijn, op tafel ligt als besprekspunt. Waar lopen deze individuen tegenaan in het werk? Welke vragen hebben zij en hoe kunnen we daarop inspelen? Wat missen we mogelijk doordat we de tweede lijn niet aan tafel hebben? Hoe vertalen we wat we doen naar een bredere (wellicht meer 'blauwe') groep mensen? Met andere woorden: hoe haken we ook de mensen aan die voorwaardenscheppend kunnen zijn voor de benodigde transitie?

3.5. Verduurzaming in het onderwijs

3.5.1. Administratieve gegevens

De coöperatie Leren voor Morgen wil duurzaamheid in het onderwijs vormgeven. Dit doet zij als breed en dynamisch netwerk van onderwijs- en duurzaamheidsprofessionals. Daarvoor voert de coöperatie activiteiten uit in drie clusters. Per cluster wordt de impact beschreven via administratieve gegevens.

Aanjagen van vernieuwing van onderwijs

Administratieve gegevens

Aantal aangepaste curricula.

Het aanjagen van vernieuwing vindt plaats door o.a. het aanpassen van curricula. Duurzaamheid krijgt daarbij een prominentere plek binnen curricula.

Voor het primair onderwijs en de onderbouw van het voortgezet onderwijs is de afgelopen jaren gewerkt in het proces *curriculum.nu*. Dit is een proces, opgezet door OCW, om de kerndoelen van het onderwijs en de curricula te vernieuwen. In 2021 besloot OCW het proces *curriculum.nu* stop te zetten, maar het proces van actualisering van de kerndoelen ging verder. Het landelijk expertisecentrum voor het curriculum (SLO) kreeg de opdracht van OCW om zich eerst te concentreren op de kernvakken Taal en Rekenen en daarnaast Burgerschap en Digitale geletterdheid. Maar inmiddels hebben vakvernieuwingscommissies ook de concept-kerndoelen en -eindexamens voor Wereldoriëntatie (po), voor Mens en Maatschappij en voor Mens en Natuur (vo) opgeleverd. De komende jaren worden de concept-kerndoelen en -examenprogramma's beproefd in de onderwijspraktijk voordat ze worden vastgelegd in de wet. Vanuit de leden van de Coöperatie Leren voor Morgen is actief bijgedragen aan de verschillende ontwikkelgroepen, om meer aandacht voor duurzaamheidsthema's in vakken te realiseren.

Duurzaamheid speelt, in het mbo, vooral een rol bij de kwalificatiedossiers van opleidingen in de in de sector Techniek en gebouwde omgeving en in de sector Voedsel, groen en gastvrijheid. In opdracht van DuurzaamDoor (via een samenwerking tussen de Ministeries LNV en IenW) werden door CINOP twee rapporten opgeleverd over de context van het actualiseren van het mbo met betrekking tot duurzaamheid en circulaire economie in Nederland.

In Friesland is vanuit de netwerken van Leren voor Morgen en DD het proces 'Spark!, the movement' ontstaan waarin de RUG, diverse hogescholen, VO-scholen, bedrijven, gemeenten en provincie samen een 'leersysteem' delen met duurzaamheidsopgaven uit de provincies. Op voorspraak van DuurzaamDoor is Spark! Inmiddels internationaal erkend als 'Regional Centre of Expertise'.

In het hoger onderwijs neemt het aantal opleidingen rondom duurzaamheid en circulaire economie toe. Steeds meer opleidingen hebben een interdisciplinaire aanpak. Meerdere hogescholen en universiteiten hebben nu een breed aanbod van zowel bachelor als master- opleidingen duurzaamheid die ook geaccrediteerd zijn. De SustainaBul draagt hier aan bij door het denken over duurzaamheid te verbreden. Veranderende curricula zijn op basis van de administratieve gegevens niet direct aan DuurzaamDoor toe te schrijven. Wel heeft de coöperatie vanuit Het Groene Brein, voortgekomen uit de voorganger van DuurzaamDoor, een impuls gegeven aan de stijging van het aantal opleidingen omtrent duurzaamheid.

Hoewel het denken over duurzaamheid kan worden gestimuleerd, blijft het doorvoeren van wijzigingen in curricula – gelet op artikel 23 van de Grondwet – een privilege van het onderwijs zelf.

Pleitbezorgen van de boodschap bij derden (overheid en onderwijs)

Administratieve gegevens

Aantal aangehaakte overheidspartijen rondom onderwijs.

Aantal SDGs die door de betreffende interventie worden ondersteund.

Leren voor Morgen heeft een manifest 'duurzaam onderwijs' dat zij pleit-bezorgt bij derden, zoals overheidspartijen of onderwijspartijen. Leren voor Morgen benadert hiervoor bijvoorbeeld Tweede Kamerleden, SLO, ministeries en de raden.

In de interdepartementale werkgroep Duurzame School nemen vijf departementen deel: IenW, LNV, KGG, VRO, en OCW. Daarnaast sluit het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) aan als agendalid. Daarmee zijn de overheidspartijen rondom duurzaamheid en onderwijs aangehaakt op de coöperatie.

Vanuit Leren voor Morgen wordt vooral gewerkt aan de vierde SDG: kwaliteitsonderwijs.

Verbinden van leden, gezamenlijk ontwikkelen van kennis en kennisdelen

Administratieve gegevens

Aantal scholen, bereikt via Leren voor Morgen.

Aantal docenten, bereikt via Leren voor Morgen.

Leren voor Morgen verbindt leden aan zich, waarmee stakeholders worden bereikt die werkzaam zijn binnen scholen. Hiermee kan impact worden gemaakt op het moment dat leden het denken over duurzaamheid omarmen en uitdragen in hun organisatie.

Leren voor Morgen heeft 171 organisaties betrokken in de vorm van leden. Daarnaast zijn er duurzaamheids-professionals aangehaakt. Specifiek heeft Leren voor Morgen o.a. een project opgezet rondom SDG-lessen. Hierbij zijn ruim veertig scholen aangehaakt. Daarnaast heeft Leren voor Morgen een rapport opgesteld over onderwijs rondom de energietransitie en de transitie naar een circulaire economie. Aan de interviews die hiervoor zijn georganiseerd hebben vier onderwijsinstellingen deelgenomen.

Aan de rondetafelbijeenkomst hebben ook vier onderwijsinstellingen deelgenomen. Daarnaast is het aanbod van een groot aantal onderwijsinstellingen geïnventariseerd. Hierbij zijn tweeënzestig mbo-scholen,

zesendertig hogescholen en veertien universiteiten bereikt. Via de SustainaBul – een benchmark en ranglijst voor duurzaamheid op scholen, waarmee scholen worden ondersteund in de duurzaamheidsopgave door het delen van good practices – worden in het mbo en vo eenenzeventig scholen bereikt en 745 docenten.

In totaal zijn via Leren voor Morgen in de gehele programmaperiode 688 scholen en 11.037 docenten bereikt, evenals zesendertig overheidspartijen. Dit is een groei ten opzichte van de tussenevaluatie, toen respectievelijk 122 scholen, 1.651 docenten en 6 overheidspartijen werden bereikt.

Voor het rapport naar de stand van zaken over aandacht voor duurzaamheid in het primair en voortgezet onderwijs uit december 2022 is een enquête uitgezet. Aan deze enquête hebben ruim 422 respondenten deelgenomen. Deze respondentengroep bestond uit schoolleiders/-management, leerkrachten (po) en docenten (vo) en duurzaamheidscoördinatoren. Daarnaast worden docenten bereikt via verschillende projecten.

Binnen het programma Sustainability Skills zijn zes pilotprojecten op achttien onderwijsinstellingen uitgevoerd, met een bereik van circa honderd docenten. Ook met de Duurzame Docent-verkiezing worden elk jaar docenten bereikt. In de periode 2021-2024 waren er in totaal 146 aanmeldingen. Met de nieuwsbrief zijn ruim 780 contacten bereikt, voornamelijk docenten.

3.5.2. Survey

Surveyvragen

Stelling: Ik herken dat duurzaamheid in toenemende mate een rol speelt in het onderwijs

Stelling: Ik herken dat docenten beter weten hoe zij duurzaamheid kunnen verwerken in de curricula van hun onderwijsinstelling

Stelling: Ik herken binnen mijn organisatie innovatieve oplossingen die bijdragen aan verduurzaming in/van het onderwijs

Stelling: Ik herken dat duurzaamheid in het onderwijs onderwerp is van gesprek binnen onderwijsinstellingen

Stelling: Ik zie dat duurzaamheid in het onderwijs een prominenter thema van gesprek wordt bij Rijksoverheidspartijen

DuurzaamDoor zet in op verduurzaming van het onderwijs door duurzaamheid een grotere rol te laten spelen in curricula en door duurzaamheid onder de aandacht te brengen bij onderwijspartijen. Respondenten van de tussen-survey en de eindsurvey hebben nog beperkt beeld bij de mate waarin dit ook daadwerkelijk tot uiting komt in curricula. Vooral bij docenten zien respondenten nog minder dat duurzaamheid een grotere rol speelt, al is het percentage respondenten dat ziet dat docenten meer doen met duurzaamheid iets toegenomen in de eindsurvey ten opzichte van de tussensurvey. Curricula zijn ook nog in ontwikkeling op systeemniveau. Een prominenter plek van duurzaamheid hierin moet dus nog zichtbaar worden.

Duurzaamheid is wel onderwerp van gesprek bij onderwijsinstellingen en binnen de overheid. Maar hoewel duurzaamheid onderwerp van gesprek is bij de overheid, komt de echte aandacht voor duurzaamheid bij de overheid en in het onderwijs langzaam op gang. Net als bij andere transitie is het lastig om systeempartijen goed aan te haken. De strakke richtlijnen op basis waarvan het onderwijs is vormgegeven – zie ook artikel 23 van de Grondwet –, maken de verduurzaming lastiger en langzaam. Respondenten van de surveys zouden dan ook graag zien dat de verduurzaming sneller gaat.

De tussensurvey en de eindsurvey laten zien dat DuurzaamDoor werkt aan verduurzaming van het onderwijs, maar dat de impact hiervan nog relatief langzaam op gang komt. Dat komt ook door factoren buiten de invloedssfeer van DuurzaamDoor. Wel is te zien dat 'verduurzaming in het onderwijs' is nog beperkt vormgegeven. Hoe ziet duurzaam onderwijs er uit? Hoe moet dat een plek krijgen in het onderwijs en het systeem daaromheen? De Participatietafel Onderwijs focust zich voor nu vooral op het aanjagen van vernieuwing in curricula en het uitdragen van de *Whole School Approach*. Het aanjagen van vernieuwing wordt beperkt door de langzame aanhaking van systeempartijen en doordat docenten en schoolleiders nog niet altijd goed worden bereikt. Respondenten zien zeker ontwikkelingen rondom het uitdragen van de *Whole School Approach*. Of dit ook daadwerkelijk leidt tot verduurzaming van het onderwijs – hoe dit er ook uitziet – kan nu, op basis van de surveys nog niet worden vastgesteld.

3.5.3. Cases

Casevragen

Hoe draagt de case bij aan de verduurzaming van het onderwijs?

Hoe denken scholen en docenten nu na over verduurzaming? Welke rol kan de case spelen bij het bewustzijn over duurzaamheid onder scholen en docenten?

Zijn Rijksoverheidspartijen voldoende betrokken bij deze case?

Whole School Approach in het onderwijs

Door het formuleren en stroomlijnen van een concept als de Whole School Approach en het investeren in kennis- en capaciteitsontwikkeling via de coöperatie Leren voor Morgen, wordt actief gewerkt aan *mainstreaming* van duurzaamheid in het onderwijs. Vergeleken met twee jaar geleden begint dit meer zijn vruchten af te werpen. Schoolbesturen en docenten tonen meer interesse en de coöperatie zelf werkt vraaggestuurd en met meer thematische focus. De inter-departementale werkgroep rondom duurzaamheid in het onderwijs speelt een cruciale rol in het betrekken van verschillende Rijksoverheidspartijen bij dit proces. Ook zijn er inmiddels steeds meer contacten met onderwijs-materiaalontwikkelaars via Curriculum, nu en SLO. Een voorbeeld van dergelijke doorwerking is de toevoeging van het thema planetaire grenzen aan het burgerschapsonderwijs. Daarnaast speelt de invoering van CSRD op Europees niveau een grote rol in institutionalisering. Educatieve uitgevers stellen – in afwachting van de implementatie hiervan – bij-voorbeeld Chief Sustainability Officers aan. Binnen OCW is nu een werkgroep Duurzaamheidsverantwoording opgezet om hier verder handen en voeten aan te geven. De WSA en LvM werken zelf onverminderd door aan het bij elkaar brengen van systeem en leefwereld op het gebied van duurzaamheid. Tot slot is er vanuit IenW en LVVN een kwartiermaker Duurzaamheid in het Onderwijs aan het werk geweest. Eind 2024 stelt hij een advies op waaruit duidelijk wordt welke (bestaande) partijen/organisaties scholen met een vraag die duurzaamheid betreft het beste kunnen ondersteunen. Gedurende dit hele traject zijn zowel sleutelorganisaties als een breed geïnteresseerde groep betrokken geweest.

3.5.4. Deelhypothese 5 | Door interventies, gericht op samenwerking en bundeling van krachten, draagt DuurzaamDoor bij aan borging van het thema duurzaamheid in het formele leersysteem en daardoor aan bovengenoemde transities.

Het thema duurzaamheid wordt steeds meer verankerd in het leersysteem, maar het is niet inzichtelijk in welke mate dit leidt tot verduurzaming van het onderwijssysteem. Daarmee wordt deelhypothese 5 gedeeltelijk aangenomen.

Verduurzaming in het onderwijs is een van de pijlers binnen DuurzaamDoor. Hieraan wordt vooral vormgegeven middels de coöperatie Leren voor Morgen (LvM). Door de jaren heen heeft LvM een breed bereik opgebouwd van onderwijsprofessionals in alle lagen van het onderwijs. Tevens is er gewerkt aan het betrekken van systeempartijen en decentrale overheden. Dit is ook goed te zien vanuit de administratieve gegevens; zowel schoolleiders, docenten als duurzaamheidsprofessionals worden bereikt. Uit de surveys is ook op te maken dat duurzaamheid meer een rol speelt in het onderwijs.

Het structureel aanhaken van docenten is een blijvend aandachtspunt. Het verankeren van duurzaamheid in scholen ligt primair bij schoolleiders en – waar deze er zijn – de duurzaamheidscoördinatoren binnen de scholen. Voor de huis-vesting is ook een rol weggelegd voor decentrale overheden. Voor het verankeren van duurzaamheid in curricula is naar verwachting een goede basis gelegd wanneer het actualisatieproces van de kerndoelen voor alle vakgebieden is afgerond. Het blijft daarna de verantwoordelijkheid van de docent zelf om in vrijheid inhoudelijke accenten te leggen in de schooleigen curricula.

OCW heeft als systeempartij een rol in de verduurzaming van het onderwijs, al wordt aangegeven dat de kaders waarbinnen het ministerie werkt, het lastiger kan maken om knelpunten goed op te kunnen lossen. Het werken aan het wegnemen van institutionele barrières kan wel worden versoepeld doordat alle relevante departementen aan tafel zitten in de interdepartementale werkgroep. Deze werkgroep is een goed voorbeeld van de wijze waarop het agenderen van knelpunten van systeempartijen kan worden georganiseerd. De interdepartementale werkgroep is vraaggestuurd ingericht. Daardoor kunnen de acties die de werkgroep onderneemt, goed aansluiten op de behoefte vanuit de doelgroepen. Het risico van *preaching to the choir* wordt daarmee verminderd.

LvM heeft geen streefcijfers als het gaat om het aantal docenten en scholen in het netwerk, of streefcijfers als het gaat om aangepaste curricula. Daarom is het op basis van de administratieve gegevens lastig te zeggen in welke mate DuurzaamDoor bijdraagt aan verduurzaming in het onderwijs. De administratieve gegevens laten zien dat deze bijdragen vooral voortkomen uit het pleitbezorgen van de *Whole School Approach*-boodschap, tools voor onderwijsprofessionals zoals trainingen en het bereiken van onderwijsprofessionals, o.a. via de verkiezing duurzame docent.

Maar de mate waarin dit ook daadwerkelijk leidt tot verduurzaming van het onderwijs – en welke bijdrage hieraan toe te schrijven is aan DuurzaamDoor – kan op basis van de administratieve gegevens niet bepaald worden. Ook de surveys geven hier nog geen uitsluitsel over. Wel is te zien dat een concept als de *Whole School Approach* goed werkt in het creëren van een gemeenschappelijke taal voor duurzaamheid in het onderwijs. Uit de case komt naar voren dat dit concept aanslaat en leeft bij de doel-groep, te weten scholen en docenten. Een gezamenlijk concept geeft structuur aan de gesprekken over verduurzaming, geeft focus in de gesprekken en zorgt voor herkenning. Duurzaamheidsbesef groeit – mede door een concept als de *Whole School Approach* – maar is nog geen mainstream. De ontwikkeling daarnaartoe is wel gaande. Concreet ondersteunen een gezamenlijke taal en een concept als de *Whole School Approach* de verdere institutiona-lisering en verankering van duurzaamheid in het onderwijs via bijvoorbeeld een duurzaamheidscoördinator. Partijen als OCW leken eerder onbereikbaar maar zijn nu ook partner van samenwerking en vragen zelf bijvoorbeeld aan het SBB of de vakkenpakketten kunnen worden gescreend op duurzaamheid. Hoewel betrokkenen blij zijn met de financiële basissteun vanuit DuurzaamDoor, hebben zij bij de tussenevaluatie wel de vraag opgeworpen of LvM niet als zelf-standige entiteit moet opereren, gegeven de eigenstandige geschiedenis en opzet.

3.6. Overkoepelende reflecties uit de survey en de cases

3.6.1. Survey

Surveyvragen

Stelling: het is voor mij duidelijk met welk onderliggend 'mechanisme' ik impact maak met mijn betrokkenheid bij DuurzaamDoor.

Stelling: mijn projecten en activiteiten in DuurzaamDoor hebben impact die ik niet vooraf had voorzien.

Waar ziet u nog kansen voor DuurzaamDoor om de impact verder te vergroten?

Heeft u een tip waar DuurzaamDoor zich aanvullend op zou moeten richten in een eventuele volgende programmaperiode?

Wat is voor u de grootste meerwaarde van DuurzaamDoor geweest in de afgelopen vier jaar?

(Onvoorziene) impact

In de surveys is respondenten gevraagd naar de (onvoorziene) impact van DuurzaamDoor en de meerwaarde van DuurzaamDoor voor hen.

Meer dan de helft van de respondenten in beide surveys ziet – voor hen – onvoorziene impact van hun projecten en activiteiten in DuurzaamDoor. Zo stellen respondenten dat DuurzaamDoor tot versterking en groei van hun netwerk heeft geleid, wat zij eerder niet hadden voorzien. Ook benoemen respondenten het aansluiten van specifieke personen bij ontwikkelingen of het kunnen presenteren van hun kennis voor breed publiek als onvoorziene impact. Respondenten zien ook dat kennis nu tot uiting komt in de praktijk in projecten, met partners die men eerder nog niet kende. De onvoorziene impact zit dus voor respondenten vooral in het doorwerken van kennis in de praktijk en het groeien en verstevigen van (hun) netwerken.

Impact vergroten

Om de impact van DuurzaamDoor nog verder te vergroten, zien respondenten vooral kansen in het aansluiten op bestaande programma's, het meekrijgen van bredere groepen en het verder verspreiden en zichtbaar maken van kennis en resultaten. Respondenten zien namelijk dat kennis op dit moment kan blijven hangen bij personen die erbij betrokken zijn, 'de kopgroep', en dat de kennis en ervaring nog minder naar buiten wordt gebracht, naar 'het peloton'.

Daarvoor zijn een goede communicatiestrategie en het concretiseren van kennis naar handvatten en tools – ook voor gedrag – die breed kunnen worden ingezet ook van belang. Verder zien respondenten mogelijkheden in het verder vergroten van impact door het sterker betrekken van jongeren, decentrale overheden en regionale initiatieven.

Respondenten stellen ook dat impact kan worden vergroot door vooral door te gaan met DuurzaamDoor, door kennis meer met elkaar te delen en met elkaar in gesprek te gaan over ieders rol in de duurzaamheidstransitie. Maar ook door expliciet te maken wat de impact zou moeten zijn. Wat willen we eigenlijk bereiken als het gaat om duurzaamheid? Waar maken we de meeste impact mee, en wat is eigenlijk alleen 'nice to have', maar niet van sterk belang?

Respondenten benoemen dat DuurzaamDoor zich aanvullend kan richten op o.a. burgerinitiatieven, integraliteit, een leven lang ontwikkelen en het doorwerken van kennis. Volgens respondenten zou DuurzaamDoor zich vooral moeten gaan richten op integrale duurzaamheidsopgaven en maatschappelijke aanpakken, het verbinden van initiatieven en netwerken, het ondersteunen van initiatieven 'van onderop' en de focus op dat wat ook echt werkt. De noodzaak van effectieve communicatie om leerervaringen te delen en successen zichtbaar te maken, wordt opnieuw genoemd als aandachtspunt waar DuurzaamDoor zich meer en vooral op zou moeten focussen. Vooral ook tussen de tafels, zodat - over de thema's heen – kennis kan worden gedeeld met elkaar.

Meerwaarde

Respondenten zien de meerwaarde van DuurzaamDoor en benoemen een breed scala aan aspecten die zij zien als meerwaarde. Zo noemen respondenten o.a. het overstijgen van disciplines en het verbinden van netwerken. Ook benoemen ze de beweging die zij – mede door DuurzaamDoor – op gang zien komen. DuurzaamDoor heeft voor veel respondenten een netwerkfunctie van waaruit zij verbinding kunnen leggen met andere professionals en initiatieven, maar ook met de overheid in een aanjagersrol. DuurzaamDoor is ook een platform waar professionals knelpunten en kansen op tafel kunnen leggen. DuurzaamDoor is een centrale 'hub' waar professionals elkaar kunnen ontmoeten, en ook worden ondersteund. Respondenten waarderen het oog voor kennisontwikkeling en de ontwikkeling van de transitieprofessional.

De meerwaarde van DuurzaamDoor die respondenten zien, wordt door een respondent in de tussensurvey als volgt samengevat, *"Er is een veilige ruimte om veranderingen te bespreken en de lastige kanten te erkennen. Hier liggen de echte uitdagingen voor deze tijd wel op tafel en kunnen we bespreken wat er echt nodig is."*

In de eindsurvey vatte een respondent de meerwaarde samen als *"De 'value for money' van DuurzaamDoor is enorm groot. DuurzaamDoor werkt als de (biologische) olie in de machine van de verandering naar een duurzame samenleving. Er is enorm veel op gang gebracht dat bij de meesten niet eens bekend is als iets waar DuurzaamDoor aanjager of initiatiefnemer van was. Het werkt door en wordt steeds groter. Maar we hebben veel actoren nog niet of slechts deels bereikt waardoor DuurzaamDoor als katalysator van de duurzame verandering keihard nodig is."*

3.6.2. Cases

Casevragen

Wat is voor jou de impact van de case op de transitie waar je aan werkt? Hoe zie je de positie van DuurzaamDoor in de transitie

Hoe zie je de positie van DuurzaamDoor in het transitielandschap? Wat zou je DuurzaamDoor willen meegeven?

Hoe kan DuurzaamDoor volgens jou meer impact maken?

Wat zou je willen behouden en veranderen aan de case?

1. Participatietafel Voedsel

De leden van de participatietafel zien voor zichzelf een belangrijke rol in het werken aan een transitie van het voedsel-systeem. De tafel en haar mensen proberen een proces op gang te brengen waar mensen elkaar kunnen vinden om samen kennis en ideeën uit te wisselen en te werken aan concrete initiatieven. Door te investeren in een netwerk-samenwerking en het opbouwen van relaties en energie tussen de zeven O's, poogt de tafel haar bijdrage te leveren.

De concrete impact van deze tafel valt nu nog niet goed te duiden maar dat is ook normaal in dit soort processen volgens een van de betrokkenen: *‘Afgelopen DuurzaamDoors; in eerste fase is ervoor gezorgd dat aantal partijen bij elkaar kwamen die wilden dat we meer plantaardig gingen eten. In die sessie is ervoor gezorgd dat de Green Protein Alliance is opgestart. Sindsdien (acht jaar later) zie je in de schappen van supermarkten dat vleesvervangers een meer prominente rol hebben gekregen. Dat kun je nu pas zeggen. En de Transitiecoalitie Voedsel (mee-ontwikkeld vanaf 2017) is nu een gestroomlijnde organisatie.’* DuurzaamDoor is volgens de respondenten belangrijk in het creëren van een veilige ruimte waarin dergelijke lange-termijn-initiatieven tot wasdom kunnen komen.

Wel kan DuurzaamDoor nog meer impact proberen te bereiken door te investeren in het bij elkaar brengen van ambtenaren en hen te laten zien wat het nieuwe normaal is, net als het meer naar buiten brengen van resultaten.

2. Werklandschappen voor de Toekomst

Met het verwerven van een budget van €26 miljoen uit het Nationaal Groeifonds kan deze case in potentie bijdragen aan een bredere verduurzaming van bedrijventerreinen in Nederland. De steun vanuit DuurzaamDoor als partner wordt door de deelnemers als cruciaal ervaren voor het blijvend kunnen hanteren van de spanningen die komen kijken bij transities. Zonder dat is het lastig doorzetten: *“Dan ga je denken: waarom ben ik zo tegen de stroom in gaan zwemmen? Je hebt naast je rol als professional, ook een partner, moeder, noem het maar. Ruimte en aanmoediging om alsnog door te zetten van DuurzaamDoor, zo ervaar ik het. Dat zit dan in aandacht en middelen.”*

Steun zit daarnaast ook potentieel in het agenderen van kansen en knelpunten richting overheden en het bredere systeem, juist omdat transitiewerkers zelf vaak al druk zijn met de praktische veranderingen op operationeel niveau. Dat gebeurt nu nog niet op grotere schaal door DuurzaamDoor en is een mogelijk verbeterpunt voor het vervolg.

3. Regionale transitiewerkplaats Overijssel

Het organiseren van tussenruimte via een regionale transitiewerkplaats hielp in Overijssel in het creëren van legitimiteit voor het werken aan verandering in de thuisorganisaties en contexten van mensen. De tussenruimte zit dan in het budget, maar ook in mensen die tijd vrijmaken en niet worden afgerekend als ze niet iets concreets ophalen. Een programma als DuurzaamDoor hoeft daarvoor niet veel te doen: *‘Je hoeft vaak alleen maar locatie en lunchkosten te financieren en de juiste mensen bij elkaar te brengen. Je moet wel voorwaarden stellen aan de mensen en kijken of iemand een aardige system convener is.’* Deze mensen zijn vervolgens weer ambassadeurs van de vernieuwende aanpak. DuurzaamDoor zou daar nog wel een actievare rol in kunnen spelen qua communicatie.

4. Whole School Approach in het onderwijs

De WSA en de coöperatie LvM spelen – al acht jaar lang – een centrale rol in het aanjagen van discussies over het verduurzamen van het onderwijs, op zowel het niveau van scholen als de ambtelijke systeemwereld. De financiering van een programma als DuurzaamDoor wordt gezien als cruciale basisfinanciering die de activiteiten mogelijk maakt. Dat zit in de financiering voor conceptontwikkeling zoals de WSA,

maar ook in de financiering van het bij elkaar brengen van netwerken, zonder duidelijke resultaatverplichting: "Mensen gaan niet vanzelf samenwerken als je met een toverstafje zwaait. Je moet communiceren, mensen bij elkaar brengen, dat zijn zaken waar normaal geen geld voor is." Daarnaast wordt veel steun gehaald uit de mate waarin DuurzaamDoor meer als een kritische vriend intelligent meekijkt en meedenkt over de impact. Ook wordt Rijkssteun vanuit de interdepartementale werkgroep als belangrijk ervaren. Dergelijke steun is nodig om de ingezette beweging blijvend te ondersteunen. In de woorden van een interviewee: *"Het superspreader event of de silver bullet is er niet, je moet gewoon doorzetten. Het is een popcornpan waaronder je het vuur langzaam aanzet en waar nu dingen beginnen te poppen. Als je het uitzet, popt de rest niet."*

5. Zelfbeheer in de warmtetransitie

Wat volgens deelnemers uniek is aan deze tafel en case, is dat zij er allemaal zitten om de transitie te versnellen. De sfeer is constructief en minder geredeneerd vanuit eigenbelang, rol en wat de ander zou moeten doen. Bovendien wordt gewaardeerd dat er niet alleen gepraat wordt maar ook actief wordt gewerkt aan het verder brengen van concrete projecten en gemeenten. De focus is op opbouw en verzameling van goede voorbeelden om andere koplopers en regimepartijen te enthousiasmeren. DuurzaamDoor zou daar nog wel een actievere rol kunnen spelen qua communicatie. De onafhankelijke insteek van de huidige tafel en case, met behulp van financiering van DuurzaamDoor, wordt gezien als helpend. Afbraak van barrières voor zelfbeheer is niet per se de focus, maar de vraag is wel of dat in het kader van de langetermijntransities niet ook een punt van aandacht moet zijn.

4. Conclusies en aanbevelingen

De conclusies in deze rapportage zijn gebaseerd op de bevindingen vanuit de documenten, administratieve gegevens, survey en de vijf uitgelichte cases. Hierbij is gekeken naar de periode tot en met november 2024.

Dit hoofdstuk is als volgt opgebouwd:

- Beantwoording hoofdhypothese
- Beantwoording deelhypothesen
- Aanbevelingen

4.1. Conclusie

4.1.1. Hoofdhypothese

De volgende hoofdhypothese ligt ten grondslag aan het programma DuurzaamDoor.

Door samenwerking tussen individuen, netwerken en organisaties te stimuleren en te versterken, draagt DuurzaamDoor bij aan de transitie naar een eerlijk, gezond en duurzaam voedselsysteem, herstel van natuur en biodiversiteit, een systeem met duurzame energiebronnen, anticipatie op de gevolgen van de klimaatverandering en een omslag naar een circulair economisch systeem.

Jan Rotmans definieert een transitie als *“een fundamentele verandering in de structuur, cultuur en werkwijze van een maatschappelijk systeem”*.²⁸ Vanuit verschillende hoeken, perspectieven en werkwijzen proberen individuen, overheden en programma's bij te dragen aan de benodigde fundamentele veranderingen in de samenleving. DuurzaamDoor is daar een van de partijen binnen. Specifieke inhoudelijke voortgang op transities – werken aan een duurzaam voedselsysteem, biodiversiteit, duurzame energiebronnen, klimaatverandering en een circulaire economie – kan daarmee niet worden toegeschreven aan één partij of één programma.

Toch is wel degelijk te zien dat DuurzaamDoor bijdraagt aan de voorwaarden voor versnelde transities, door samenwerking te stimuleren. DuurzaamDoor heeft in het ecosysteem van duurzaamheidsprogramma's een unieke

rol voor zichzelf ingericht. DuurzaamDoor is wat men in de transitieliteratuur een *transition intermediary* noemt. Op basis van uitgebreid en systematisch literatuuronderzoek definiëren Kivimaa en anderen een transition intermediary als *“actors and platforms that positively influence sustainability transition processes by linking actors and activities, and their related skills and resources, or by connecting transition visions and demands of networks of actors with existing regimes in order to create momentum for socio-technical system change, to create new collaborations within and across niche technologies, ideas and markets, and to disrupt dominant unsustainable socio-technical configurations”*.²⁹

Als *intermediary* organiseert DuurzaamDoor op onderscheidende wijze tussenruimtes voor professionals die via niches werken aan transities. Deze tussenruimtes geven een veilige ruimte voor professionals om kennis en ervaring op te doen over transities. Maar ook ruimte om knelpunten te delen en te bespreken. DuurzaamDoor werkt daarbij ook als springplank en smeermiddel voor concrete projecten en het verbinden van initiatieven en initiatiefnemers. Het feit dat DuurzaamDoor een overheidsprogramma is, geeft draagvlak en legitimiteit voor de werkwijze; ook richting professionals. Het is daarmee een waardevol programma in de wereld van transities.

Wat nog wel beter kan, is het breder laten landen van de nieuwe werkwijzen, denkwijzen en manieren van organiseren die met behulp van DuurzaamDoor worden ontwikkeld in het regime/de systeemwereld. Waar volgens de deelnemers in de cases gesprekken vaak nog tegenaan wordt gelopen, is de 'starheid' van instituties en het systeem. Bestaande institutionele knelpunten en barrières maken nog te vaak dat waardevolle ideeën en werkwijzen niet altijd doordringen in deze systemen. Dat kan maken dat DuurzaamDoor uiteindelijk minder impact maakt dan gedacht of gehoopt. Het in het ogenschouw houden van de systeemwereld – die niet een-twee-drie is veranderd – en de wijze waarop wordt aangesloten op de systeemwereld verdient daarom verbetering.

²⁸ Rotmans, J. (2013). In het oog van de orkaan. Nederland in transitie. 3e druk. Bostel: Aeneas.

²⁹ Kivimaa, P., Boon, W., Hyysalo, S., & Klerkx, L. (2019). Towards a typology of intermediaries in sustainability transitions: A systematic review and a research agenda. Research Policy, 48(4), 1062-1075, p. 1072

Toen DuurzaamDoor in de huidige vorm is gestart, ruim tien jaar geleden, stond transitiewerk nog relatief gezien in de kinderschoenen. Duurzaamheid als transitie was nog geen breed verspreid begrip. DuurzaamDoor focust niet alleen op pioniers, maar was zelf ook een pionier. Nu - in 2024 - zien de wereld en de samenleving er anders uit. Vanuit verschillende invalshoeken wordt aan transities gewerkt. Het is zaak dat DuurzaamDoor daarop blijft aangehaakt. In inhoud: wat zijn *hot topics* waar energie op zit en die we verder kunnen brengen? Maar ook op netwerk: zijn de professionals die vanuit de systeemwereld ook kunnen bijdragen aan transities, bijvoorbeeld binnen de departementen, goed aangehaakt? Door aan te blijven haken op de ontwikkelingen op inhoud en op de professionals die aan die inhoud werken, kan DuurzaamDoor zijn relevantie en waarde blijven laten zien in een eventuele volgende programmaperiode.

Al met al kan worden geconcludeerd DuurzaamDoor een waardevolle bijdrage levert aan duurzaamheidstransities door tussenruimtes te realiseren en op te treden als *intermediary* – waarmee de hoofdhypothese kan worden aangenomen – maar dat het institutioneel leren, tussen niche en regimes of anders gezegd tussen pioniers en systeemwereld nog niet bij alle initiatieven even goed van de grond komt en daarom extra versterking en aandacht behoeft.

4.1.2. Deelhypothesen

In de volgende paragraaf worden de deelhypothesen getoetst.

Deelhypothese 1. Door interventies te richten op kennisontwikkeling, kennisverspreiding, (transformatief) leren en experimenteren, draagt DuurzaamDoor bij aan de professionaliteit en slagkracht van allen in Nederland die aan de - in de hoofdhypothese genoemde - transities (willen) werken.

Door deelnemers met elkaar in contact te brengen, van elkaar te laten leren in een veilige omgeving, en te werken aan een handelingsrepertoire wordt de professionaliteit en slagkracht van professionals versterkt. Dit helpt hen om te werken aan transities binnen hun eigen organisaties. Tevens geeft een programma als DuurzaamDoor – een overheidsprogramma met budget – legitimiteit voor de werkwijzen die worden ontwikkeld.

De evaluatie laat dus zien dat de interventies van DuurzaamDoor bijdragen aan de professionaliteit en slagkracht van transitieprofessionals. De eerste deelhypothese kan dus worden aangenomen.

Deelhypothese 2. Door interventies te richten op kennisontwikkeling, kennisverspreiding, (transformatief) leren en experimenteren, brengt DuurzaamDoor duurzame initiatieven - ook elders - inhoudelijk verder op weg.

Hoewel inhoudelijke voortgang lastig is te meten en toe te schrijven aan een programma of organisatie, is het zeker het beeld van deelnemers dat het werken aan transities verder wordt gebracht binnen initiatieven die verbonden zijn aan DuurzaamDoor. Vooral doordat geïnvesteerd wordt in kiemen en kennisontwikkeling die, in potentie en op langere termijn, een waardevolle bijdrage hebben in transities.

Op basis van de beschikbare gegevens is het op dit moment nog niet goed mogelijk om met zekerheid te stellen dat DuurzaamDoor inhoudelijk bijdraagt aan transities. Ook door de focus op kiemen, die hun inhoudelijke bijdrage nog moeten laten zien. Het is wel het beeld van deelnemers dat op termijn wordt bijgedragen aan transities. De tweede deelhypothese kan dus niet worden aangenomen, maar ook niet worden verworpen op basis van de evaluatie.

Verder zit er een ontwikkelpunt in het voelbaar en zichtbaar maken van de bijdrage aan transities. Een breed uitgedragen filosofie achter de werkwijze van het programma kan daarin helpen om de bijdrage aan transities verhalend te laten zien aan deelnemers en de buitenwereld.

Deelhypothese 3. Door interventies te richten op kennisontwikkeling, kennisverspreiding, (transformatief) leren en experimenteren, maakt DuurzaamDoor kansen en (wettelijke en financiële) knelpunten inzichtelijk, op basis waarvan systeempartijen betere ondersteuning aan de genoemde transities kunnen leveren.

Het lukt de deelnemers aan de tafels en in de cases goed om knelpunten inzichtelijk te maken. Deze inzichten vertalen naar veranderingen om knelpunten op te lossen (in ieder geval op systeemniveau) lukt nog minder. Dit wordt versterkt doordat systeempartijen nog niet altijd voldoende ruimte geven aan deelnemers uit hun organisaties om veranderingen breder uit te dragen. Structurele overleggen – waaraan tafels deelnemen – kunnen hier wel in helpen.

Op basis van de evaluatie kan gesteld worden dat het inzichtelijk maken van de knelpunten steeds beter lukt. Het lukt echter nog niet voldoende om de knelpunten vervolgens te vertalen in systeemoplossingen. De derde deelhypothese kan dus deels worden aangenomen.

Het institutioneel leren, ook wel verankeren, van wat wordt bedacht, ontdekt en ontwikkeld verdient wel meer aandacht. Op dit moment is het nog erg persoons- en tafelafhankelijk of en in hoeverre hier energie en tijd aan wordt besteed. Hier kunnen tafels en initiatieven juist op meer horizontale wijze van elkaar leren. Ook dat zou in het vervolg meer aandacht kunnen krijgen.

Deelhypothese 4. DuurzaamDoor-interventies leiden tot meer multidisciplinaire netwerken, die zelf weer in staat zijn om duurzame initiatieven inhoudelijk verder te helpen.

Binnen het programma wordt gewerkt aan het aanhaken van diverse partijen die een rol spelen in de transities. Dit zijn vaak pioniers die een andere werkwijze of denkwijze proberen aan te jagen. Dat helpt in het werken binnen initiatieven, al maakt deze focus het wel lastig om initiatieven weer breder te verspreiden onder niet-pioniers die minder open staan voor een dergelijke andere werkwijze of denkwijze. Wat er gemist wordt of waar je tegenaan gaat lopen door de focus op pioniers, staat weinig op de agenda. De multidisciplinariteit van de netwerken wordt steeds sterker. Het betrekken van decentrale overheden – structureel aan tafel – en jeugd komt nog beperkter van de grond.

Op basis van de evaluatie kan gesteld worden dat het lukt om multidisciplinaire netwerken in te richten voor het realiseren van een inhoudelijke bijdrage aan initiatieven. De vierde deelhypothese kan dus worden aangenomen. Aandachtspunt hierin is wel de aanhaking van decentrale overheden, jongeren en de vertaling naar niet-pioniers die geen onderdeel uitmaken van de netwerken. Juist omdat zij ook cruciale poortwachtersrol vervullen die van invloed is op het wel of niet versnellen van transities.

Deelhypothese 5. Door interventies, gericht op samenwerking en bundeling van krachten, draagt DuurzaamDoor bij aan borging van het thema duurzaamheid in het formele leersysteem en daardoor aan bovengenoemde transities.

In het werken aan een duurzaam leersysteem lukt het om het thema duurzaamheid – via de Whole School Approach – breed uit te dragen richting onderwijsprofessionals. Zij worden bereikt via het brede netwerk dat is aangesloten bij

Leren voor Morgen en de verschillende initiatieven die door en met Leren voor Morgen worden ontwikkeld. Dit draagt uiteindelijk bij aan transities op de lange termijn.

Op basis van de evaluatie kan worden gesteld dat DuurzaamDoor – via de coöperatie Leren van Morgen en de werkgroep Duurzame School – een waardevolle bijdrage levert aan het borgen van duurzaamheid in het onderwijs. De vijfde hypothese kan daarmee worden aangenomen.

4.2. Aanbevelingen

1. Ga in gesprek over de filosofie en rol van het programma als transition intermediary.

Op basis van de tussenevaluatie zijn onder begeleiding van externen gesprekken georganiseerd met o.a. de stuurgroep en het programmateam over het verhaal van DuurzaamDoor en de gewenste scope/impact. Hoewel dit niet altijd tot scherpe keuzes heeft geleid heeft men wel de centrale boodschap van DuurzaamDoor vastgesteld:

DuurzaamDoor helpt een duurzame samenleving mogelijk te maken. We selecteren vraagstukken en bouwen netwerken van mensen met verschillende perspectieven, drijfveren en expertise. Binnen de netwerken scheppen we ruimte, werken we samen en brengen we beweging. Onze opgebouwde kennis en ervaring borgen we en geven we actief door.

Deze gedachte achter DuurzaamDoor is zeer waardevol: het is een onderstreping van het feit dat de kracht van het programma schuilt in het bijeenbrengen van individuen en organisaties in een 'tussenruimte' om van elkaar te leren en met elkaar te ontwikkelen, zodat uiteindelijk inhoudelijke impact kan worden gerealiseerd op transities. Maar hoe dit vervolgens op lange termijn impact geeft op transities, de vraag die centraal stond in deze evaluatie? Wat je dan wel en niet doet en waar extra energie naartoe moet om een dergelijke doelstelling te halen? Dat is soms nog onduidelijk.

Een gebruikelijke manier om hier handen en voeten aan te geven is het opstellen van een *theory of change*. De keuze vanuit de stuurgroep om niet aan de slag te gaan met een theory of change en geen harde keuzes te maken is vanuit de ontstaansgeschiedenis en context van het programma wel goed te begrijpen. DuurzaamDoor is – mede door de langjarige doorlooptijd van transities – en het van oudsher lerende en netwerkende karakter geen programma dat een vast stramien volgt of getoetst kan worden aan de hand van duidelijke cijfers of indicatoren. De aarzeling om met

het vaststellen van een *theory of change*, op zijn best, de ingewikkelde werkelijkheid van duurzaamheid(stransities) plat te slaan, en op zijn slechtst, de energie en vrije ruimte uit het programma te zuigen, is met kennis van de geschiedenis van het programma een navolgbare en begrijpelijke.

Tegelijkertijd is DuurzaamDoor een overheidsprogramma dat met beperkte middelen voorwaarden wil scheppen om langetermijnpact te bereiken op het gebied van duurzaamheid(stransities). Om dat te kunnen doen, is wel een duidelijke filosofie nodig die alles bij elkaar brengt. Hiervoor kan zeker worden voortgebouwd op de kernboodschap, maar iets meer boekstaving van de rol die DuurzaamDoor pakt in transities vergeleken met andere intermediaries is wel cruciaal. Voor de verdere vormgeving en verdieping van die filosofie kan worden geput uit recent onderzoek naar de rol van *transition intermediaries*.

Op basis van uitgebreid onderzoek maken Kivimaa en anderen onderscheid tussen verschillende niveaus van *intermediary*. Zij onderscheiden 1) *user intermediaries* die banden smeden tussen gebruikers van een experiment/innovatie, 2) *process intermediaries* die de verbinding leggen binnen bepaalde experimentele initiatieven, 3) *niche intermediaries* die de het smeermiddel vormen tussen lokale niche initiatieven, 4) *regime-based transition intermediaries* tussen regime en niche en 5) *systemic intermediaries* die verbinding leggen tussen verschillende actoren en belangen op systeemniveau. Allen hebben ze verschillende doelstellingen: van het, zoals in het eerste geval, bij elkaar brengen van individuen tot aan het veranderen van het bredere systeem in de laatste twee gevallen.³⁰

Daarbij kan ze ook inspiratie putten uit recent onderzoek naar *transformative outcomes* door het Transformative Innovation Policy Consortium onder leiding van Johan Schot. Daarbinnen wordt onderscheid gemaakt tussen verschillende activiteiten: van het repliceren van vernieuwende initiatieven en circuleren daarvan in verschillende contexten tot aan het *opschalen* van initiatieven en *institutionaliseren* zodat er een nieuwe regime ontstaat.³¹ Anders gezegd: een focus van DuurzaamDoor op het helpen opbouwen en opgroeien

van niches, op het uitbreiden en *mainstream* maken van dergelijke duurzame alternatieven of juist op het openstellen en destabiliseren van het bestaande *regime* kan misschien vragen om ondersteuning van andere activiteiten dan die DuurzaamDoor tot nu toe gewend is te ondersteunen.³²

DuurzaamDoor zou er goed aan doen om het fundamentele gesprek met de gemeenschap te voeren over wat haar doelstellingen zijn op deze gebieden en wat dat betekent voor welke activiteiten hier in meerdere of mindere mate aan bij zouden kunnen dragen. Als vervolgens goed kan worden onderbouwd hoe men in elk geval *denkt* dat aan duurzaamheid(stransities) wordt bijgedragen met het programma, kan vervolgens gestructureerder en diepgaander worden *geleerd* over de mate waarin het wel of niet lukt en wat redenen zijn waarom dit zo is.

2. Denk goed na over welke interventies je ondersteunt en aan welke fase van de transitie deze bij moeten dragen.

Een programmafilosofie is niet hetzelfde als een *theory of change*. Het kan ook bijvoorbeeld bestaan uit een energiek en enthousiasmerend verhaal waarin aandacht is voor een serie op elkaar inhakende interventies waaraan wordt gewerkt. Op basis van de evaluatie en hoe het programma nu is ingericht zou kunnen worden gedacht aan de volgende serie interventies, die als basis kunnen dienen voor de werkwijze:

1. Breng individuen en organisaties vanuit diverse disciplines bij elkaar in tussenruimtes en netwerken, waarbij gefocust wordt op één thema of methode;
2. Identificeer en ondersteun vernieuwende ideeën en praktijken, *superspreaders* en *small wins* zoals vliegwieleffecten die bij kunnen dragen aan hun brede verspreiding ervan in de systeem- en leefwereld;
3. Organiseer horizontaal leren tussen thema's en netwerken via grootschalige netwerkbijeenkomsten;
4. Identificeer tegen welke institutionele barrières wordt aangelopen, en organiseer contactmomenten op meerdere niveaus om deze barrières weg te nemen en disfunctionele structuren te ontmantelen;
5. Pas de werkwijze aan op basis van praktijkervaringen om relevant te blijven in een continu veranderende context.

³⁰ Kivimaa, P., Boon, W., Hyysalo, S., & Klerkx, L. (2019). Towards a typology of intermediaries in sustainability transitions: A systematic review and a research agenda. *Research Policy*, 48(4), 1062-1075, p. 1072

³¹ Ghosh, B., Kivimaa, P., Ramirez, M., Schot, J., & Torrens, J. (2021). Transformative outcomes: assessing and reorienting experimentation with transformative innovation policy. *Science and Public Policy*, 48(5), 739-756.

³² Seppälä, M. (2024). Practical Insights and Tools for Systemic Transitions. *Laurea Journal*. <https://journal.laurea.fi/practical-insights-and-tools-for-systemic-transitions/#21810ce1>

Op welke interventie wanneer wordt ingezet, is daarnaast afhankelijk van de voortgang van de transitie. Voor de ene transitie is het logisch om te focussen op het bij elkaar brengen van het netwerk, voor de ander is het al tijd om veel actiever de verbinding te zoeken met de hardere systeemwereld om institutionele barrières weg te nemen en bestaande structuren af te bouwen.^{33 34}

Voor het inrichten van elk van de interventies is het wel van belang dat DuurzaamDoor oog blijft houden voor dat wat het programma uniek maakt: de focus op de mensen en de kiemen waar energie zit. Waar DuurzaamDoor kan in eerste aanleg kan optreden als groeier en bloeier. De kracht van DuurzaamDoor zit in het ruimte geven aan, het verbinden, faciliteren en stimuleren van initiatieven, ideeënvorming, kennisdeling en transitieprofessionals, zodat zij beter kunnen werken aan hun transitie; ook als initiatieven en gedachten goed nog niet zijn uitgekristalliseerd en 'bewezen'.

Langdurige projecten passen misschien minder goed binnen deze strategie. Dat is ook goed. Immers, DuurzaamDoor is geen 'bank' waaruit projecten langjarig worden gefinancierd. DuurzaamDoor is juist de springplank of het smeermiddel voor een experiment of pilot; die instapt waar andere organisaties dat niet doen, om een initiatief van de grond te krijgen en waar nodig te verbinden aan andere initiatieven of het regime. Zo behoudt én expliciteert DuurzaamDoor waarde en impact op de lange termijn.

3. Investeer in meer aandacht voor horizontaal leren tussen de tafels en met andere programma's.

Hoewel de tafels en projecten van DuurzaamDoor gericht zijn op verschillende thema's, hangen de thema's wel allemaal met elkaar samen. Ook binnen organisaties is 'duurzaamheid' als concept vaak integraal aangevlogen. Dat maakt dat het logisch is om de verbinding tussen de tafels op te zoeken, en met de coöperatie Leren voor Morgen. Om zogeheten horizontaal leren³⁵ te organiseren tussen tafels en thema's om elkaar te kunnen versterken, daar waar koppelkansen mogelijk zijn. Of om lacunes zichtbaar te maken: wat missen we nog in het duurzaamheidsverhaal, wat nu nergens op tafel ligt?

Naast inhoud, kan ook van elkaar worden geleerd in de methodes en werkwijzen. Wat aan de ene tafel werkt, kan ook aan de andere tafel worden neergelegd. Wellicht dat een tafel goed om kan gaan met een institutionele barrière, waar een andere tafel weer van kan leren. Door de tafels meer met elkaar te verbinden en van elkaar te laten leren, en de waarde hiervan kenbaar te maken bij de deelnemers zodat zij voor leren met elkaar open staan, wordt het gehele programma versterkt. En de mensen binnen het programma kunnen hun netwerken verbreden en verrijken.

Het helpt daarnaast als DuurzaamDoor meer aandacht heeft voor de uitwisseling met soortgelijke programma's. Daarvoor kan ook meer de verbinding worden gezocht met soortgelijke programma's waarin transitie centraal staan. Welke kennis wordt daar opgedaan? Hoe verspreiden soortgelijke programma's kennis, en wat kan DuurzaamDoor daarvan leren? En wat kunnen soortgelijke programma's leren van DuurzaamDoor?

4. Investeer in institutioneel leren via interdepartementale werkgroepen en een CoP voor poortwachters.

DuurzaamDoor helpt kansen en knelpunten bespreekbaar te maken en deels te agenderen. De daadwerkelijke doorwerking in de vorm van het oplossen van knelpunten en het benutten van kansen, lukt in mindere mate. Daarvoor is DuurzaamDoor ook afhankelijk van andere systeempartijen, zoals departementen, provincies en gemeenten. De evaluatie laat zien dat het helpt om een structureel overleg te hebben met systeempartijen, waar kansen en knelpunten kunnen worden besproken. Waar mogelijk een interdepartementaal en *multilevel* overleg, aangezien duurzaamheid meerdere departementen en niveaus van systeempartijen raakt.

Uit de evaluatie van DuurzaamDoor komt sterk naar voren dat vooral professionals in de 'blauwe' wereld, zoals binnen de Rijksoverheid of decentrale overheden, er tegenaanlopen dat hun organisatie minder sterk openstaat voor een andere manier van werken, zoals werken met kiemen of experimenten, of werken zonder klassieke verantwoordingsstructuur. DuurzaamDoor kan hier sterker op inspelen door een specifieke *community of practice* te organiseren

³³ Hebinck, A., Diercks, G., von Wirth, T., Beers, P. J., Barsties, L., Buchel, S. & Loorbach, D. (2022). An actionable understanding of societal transitions: the X-curve framework. *Sustainability Science*, 17(3), 1009-1021.

³⁴ Cohen, J.B. & L. van Son (2024). De cruciale rol van slopen in transitie. *Handelen in Transitie*: <https://www.twynstragudde.nl/inzichten/de-cruciale-rol-van-slopen>

³⁵ Potjer, S. (2019). Experimenteel bestuur. Van mogelijke naar haalbare naar gangbare vernieuwing. Agenda Stad. https://www.uu.nl/sites/default/files/experimenteel_bestuur-urban_futures_studio-nl-web.pdf

voor deze professionals. Daarin kan worden gekeken naar bijvoorbeeld het uitwisselen van knelpunten die men ervaart, of het delen van methodes die wél aanslaan. Vanuit een dergelijke CoP kan ook worden geborgd dat wat er aan andere tafels gebeurt, op zo'n manier kan worden doorvertaald dat dit past bij/aansluit op de wijze waarop (decentrale) overheden werken aan transities.

Het werk van Rik Braams over de *transformatieve overheid* biedt vele aanknopingspunten om dit verder concreet vorm te geven. Hij identificeert als cruciale transitietaken voor de overheid niet alleen het nieuwe ondersteunen, maar daarnaast ook het belang van richting geven, governance creëren, het oude afbreken en interne capaciteiten en structuren ontwikkelen.³⁶ DuurzaamDoor zou kunnen kijken wat ze daarin kan betekenen.

5. Versterk de communicatie.

De communicatie over DuurzaamDoor - en daarmee DuurzaamDoor zichtbaarder maken - verdient verbetering. Zichtbaarheid is geen doel op zich, maar helpt om de opgedane kennis meer te verspreiden en de olievlekwerking te versterken. Hiervoor is het nodig om meer te investeren in het 'stollen van kennis', bijvoorbeeld in de vorm van concrete tools, uitgewerkte methodieken en publicaties met theoretische en praktische inzichten.

DuurzaamDoor is uniek in de focus op het laten groeien van kiemen. Deze kiemen kunnen vervolgens door professionals worden verspreid. Daar heb je een gemeenschappelijke taal en deelbare concepten voor nodig. Niet als blauwdruk, maar als prikkel om te leren en te ontwikkelen; om daarmee de nieuwe concepten te verbreden naar een grote groep mensen. Op een gegeven moment is de verandering gedragen door een *critical mass* individuen, waarmee de verandering zich breed kan verspreiden in de samenleving. Nieuwe concepten kunnen goed *critical mass* realiseren met een gemeenschappelijke taal over deze nieuwe concepten. Deze gemeenschappelijke taal helpt vervolgens in het laten stollen van kennis, ook buiten het programma. In de cases is deze gedeelde taal helpt om de transitiegedachte verder te verspreiden. Hier kan verder op worden ingezet in de breedte van het programma. Het ontwikkelen van de gemeenschappelijke taal past ook goed bij de positie, zoals origineel bedacht voor DuurzaamDoor.

Om een gemeenschappelijke taal en concrete concepten uit te dragen, is het van belang dat DuurzaamDoor beschikt over een communicatiestrategie. Hierin worden in het tweede half jaar van 2024 reeds stappen ingezet, bijvoorbeeld met de ontwikkeling van de bovengenoemde kernboodschap. Hieraan dient vervolg te worden gegeven. Tevens is het van belang dat alle resultaten worden vertaald in deze taal en in nieuwe concepten. Het uitdragen van de resultaten in concepten en taal helpt bij het zichtbaar en voelbaar maken van de impact en de meerwaarde van het programma naar buiten toe, zodat 'het best bewaarde geheim van Nederland' kan worden gedeeld met allen die daar baat bij hebben.

6. Richt het netwerk op het ontwikkelen van 'superspreaders'

In transities is dat waar we naartoe werken vaak nog onbekend. De ontwikkeling ernaartoe is dan ook niet lineair. We kunnen vaak geen oorzaak-gevolgrelatie schetsen voor interventies die we doen. Daar is de transitie te veelzijdig, multidisciplinair en groots voor. Het is daarom waardevoller om te kijken naar systemen, en dan vooral de individuen binnen de systemen. Op hun verbindingen met elkaar kan je interventies plegen.

Hiervoor kan inspiratie worden geput van complexiteitstheorie. Hierin is het idee dat door interventies te plegen op verbindingen, transities inhoudelijk verder worden gebracht (zie ook het werk van Jan Rotmans). Het is bijna niet te doen om op alle individuen en relaties interventies te organiseren. Daarom is het idee vanuit de complexiteitstheorie om te focussen op *superspreaders*. Systemen zijn namelijk niet lineair.³⁷ Het is niet zo dat elk persoon zijn of haar kennis met evenveel mensen deelt. Elk individu heeft een eigen netwerk, wat groter of kleiner kan zijn, en heeft andere vaardigheden om kennis te verspreiden. Daar kan je op inspelen in het opschalen van de kennis. *Superspreaders* – individuen of organisaties met grote netwerken, centrale posities in de netwerken, en/of vaardigheden voor het delen van kennis – hebben een groot potentieel om kennis verder te verspreiden, ook buiten de netwerken. Als een sneeuwbal effect. Voor de ene organisatie en transitie zijn dat pioniers, in andere organisaties zijn dat de beleidsmedewerkers en weer in een andere organisatie zijn dat de beslissers. Het netwerk van professionals waar

³⁶ Braams, R. (2023). De Transformatieve Overheid [publieksversie proefschrift]. Via <https://open.overheid.nl/documenten/1bd46da5-7979-4d4d-8300-8633e90c9c59/file>

³⁷ Superspreaders zijn gebaseerd op het idee dat menselijke systemen en netwerken geen normaalcurve volgen. Daarom is het voor transities juist waardevol om te kijken naar de kwaliteit en de grootte van de netwerken van individuen. Daarmee realiseer je een soort sneeuwbal effect. Zie ook het artikel van Adrian Gore over het laten gaan van de normaalcurve: [We Need to Let Go of the Bell Curve](#)

DuurzaamDoor zich op focust, kan dus gericht worden op het identificeren of ontwikkelen van *superspreaders*. Bijvoorbeeld door te focussen op hun vaardigheden voor het nog verder verspreiden van kennis

Superspreaders kunnen al bestaan buiten het netwerk. In dat geval is het waardevol voor DuurzaamDoor om hen binnen het netwerk te betrekken. Voor andere transitie is er nog geen vooraanstaande *superspreader* te identificeren. In dat geval is het waardevol om het netwerk te richten op het ontwikkelen van *superspreaders* door gericht in te zetten op hun kennis, netwerk en vaardigheden. Zo kan het programma beter haar steentje bijdragen aan de duurzamere wereld die we graag voor toekomstige generaties achterlaten.

Bijlage I. Monitoringskader

Deelhypothese 1: professionaliteit en slagkracht

Administratieve gegevens	Survey	Case
• Aantal referenties aan DuurzaamDoor bij andere projecten/in publicaties. • Aantal gremia/netwerken die aan DuurzaamDoor refereren. • Aantal gebruiken van middelen/(kennis)bijeenkomsten door deelnemers.	• Stelling: ik doe kennis en ervaring op binnen DuurzaamDoor die relevant zijn voor mijn dagelijkse werk • Stelling: Ik herken dat mijn opgedane kennis binnen mijn eigen organisatie wordt benut door mijn collega's • Stelling: Ik herken dat mijn opgedane kennis bij andere organisaties wordt benut • Stelling: DuurzaamDoor brengt mij in aanraking met nieuwe tools, visies, inzichten of werkmethodes die ik kan gebruiken om inhoudelijke voortgang te maken op projecten en transities • Stelling: Door mijn betrokkenheid bij DuurzaamDoor neem/krijg ik meer ruimte binnen mijn organisatie om aan transities te werken • Stelling: Mijn betrokkenheid bij DuurzaamDoor versterkt mijn competenties en vaardigheden op het gebied van transities • Stelling: Door DuurzaamDoor ben ik beter in staat om de denkbeelden op het gebied van duurzaamheid in mijn eigen organisatie en mijn omgeving te veranderen • Stelling: ik herken dat mijn betrokkenheid bij DuurzaamDoor bijdraagt aan het ontwikkelen van slagkracht om aan duurzaamheidstransities te werken	• Hoe heeft de case bijgedragen aan de mate waarin je ruimte neemt in je organisatie om te werken aan transities? • Welke kennis heb je opgedaan bij de case? Hoe helpt deze kennis bij het versnellen van transities? • Kun je de kennis die je hebt opgedaan in jouw/een andere organisatie inzetten? Gebeurt dat al? • Merk je dat jouw organisatie beter wordt in het werken aan transities?

Deelhypothese 2: inhoudelijke voortgang

Administratieve gegevens	Survey	Case
- Aantal projecten, gesteund door DuurzaamDoor. - Aantal vervolgprojecten, gelinkt aan eerdere projecten van DuurzaamDoor. - Aantal transitie(s) waaraan wordt bijgedragen. - Hoeveelheden financiering derden (geld). - Hoeveelheden inzet derden (mensen/tijd/faciliteiten). - Hoeveelheden middelen, vrijgemaakt voor transitie(s). - Aantal keer dat artikelen bekeken zijn. - Aantal rapporten. - Aantal zoekopdrachten. - Aantal websitebezoeken.	- Stelling: DuurzaamDoor zorgt voor bruikbare inhoudelijke ideeën over hoe de transitie(s) waar ik aan werk versneld kan worden - Stelling: De projecten en activiteiten vanuit DuurzaamDoor zorgen voor tastbare bijdragen aan de transitie(s) waar ik aan werk - Stelling: Ik kan duidelijk omschrijven wat de impact is van DuurzaamDoor - Stelling: Zonder DuurzaamDoor zou de transitie waar ik aan werk minder snel worden gerealiseerd - Stelling: Ik zie dat mijn project(en) in DuurzaamDoor zorgen voor groei in aandacht, omvang en impact van projecten - Stelling: De publicaties van DuurzaamDoor zijn voldoende zichtbaar - Stelling: DuurzaamDoor is voldoende bekend als platform voor kennis en samenwerking rondom duurzaamheid in mijn netwerk - Stelling: Ik of mijn organisatie draagt financieel bij aan DuurzaamDoor projecten en tafels	- Zie je dat de transitie (mede) door de case verder is gekomen dan zij was? - Hoe zie je de impact van de case op DuurzaamDoor (zichtbaarheid/naamsbekendheid)? - Welke rol speelt DuurzaamDoor bij het succes van deze case? Wat brengt het programma? - Welke vervolgprojecten zijn er voortgekomen uit de case, of zouden daaruit kunnen voortkomen?

Deelhypothese 3: kansen en knelpunten

Administratieve gegevens	Survey	Case
- Aantal inzichtelijk gemaakte kansen. - Aantal inzichtelijk gemaakte knelpunten op regelniveau, narratief niveau, materieel niveau en praktijkniveau. - Aantal bij overheidspartijen actief geagendeerde kansen. - Aantal overheidspartijen aan tafel. - Aantal bij overheidspartijen actief geagendeerde knelpunten (regel, narratief, materieel, praktijk). - Aantal gesprekken met overheidspartijen. - Aantal wijzigingen in regels en incentives, narratieven, materiële structuur en op praktijkniveau.	- Stelling: DuurzaamDoor helpt om kansen en knelpunten op het gebied van de transitie waar ik aan werk inzichtelijk te krijgen - Stelling: DuurzaamDoor helpt bij het agenderen van kansen en knelpunten bij Rijksoverheidspartijen - Stelling: Ik zie dat de gesprekken over kansen en knelpunten bij Rijksoverheidspartijen leiden tot aanpassingen van werkwijzen of beleid - Stelling: Ik herken dat de Rijksoverheid mede door DuurzaamDoor meer met de samenleving samenwerkt aan transitie	- Liep je tijdens de case tegen kansen of knelpunten aan? Hoe werd daarmee omgegaan? - Hoe was de Rijksoverheid aangehaakt bij de case? Neemt de betrokkenheid van de Rijksoverheid voor jou knelpunten weg/af? - Welke kansen en knelpunten zie je verder bij de transitie waar je aan werkt?

Deelhypothese 4: multidisciplinaire netwerken

Administratieve gegevens	Survey	Case
• Aantal social media posts (Altmetric).. • Aantal netwerkbijeenkomsten • Aantal deelnemers netwerkbijeenkomsten. • Aantal organisaties netwerkbijeenkomsten. • Aantal workshops. • Aantal opleidingen. • Aantal publicaties. • Aantal citaties (met concrete verwijzing naar DuurzaamDoor). • Aantal zelfstandig opererende netwerken/initiatieven. • Aantal O's aan tafel. • Aantal O's bij netwerkbijeenkomsten. • Aantal O's bij projecten. • Aantal netwerken, gevormd vanuit DuurzaamDoor. • Aantal deelnemers dat deelneemt na referentie door andere deelnemer. • Aantal deelnemers dat nieuwe mensen heeft ontmoet. • Aantal deelnemende jongeren/jeugdorganisaties. • Aantal deelnemende decentrale overheden.	• Stelling: Alle relevante organisaties/stakeholders zijn verbonden aan DuurzaamDoor • Stelling: De deelnemers aan mijn tafel hebben voldoende beslis- of doorzettingsmacht in hun organisatie • Stelling: Ik mis aan mijn tafel deelnemers met beslis- of doorzettingsmacht in hun organisatie • Stelling: Ik deel de bijdragen van DuurzaamDoor op sociale media regelmatig • Stelling: Ik deel actief kennis in inzichten die ik opdoe in DuurzaamDoor met personen in mijn netwerk • Stelling: De kennis die wij opdoen in DuurzaamDoor wordt door de wetenschap benut • Stelling: de projecten en programma's die ondersteuning vanuit DuurzaamDoor ontvangen kunnen in de toekomst zelfstandig van DuurzaamDoor ontwikkelen • Stelling: DuurzaamDoor draagt bij aan de groei en versteviging van mijn netwerk • Stelling: Ik herken dat DuurzaamDoor zich inzet om jongeren aan te haken bij projecten en activiteiten • Stelling: Ik herken dat DuurzaamDoor zich inzet om decentrale overheden (provincies, gemeenten en waterschap-pen) aan te haken bij pro-jecten en activiteiten • Stelling: Ik herken dat DuurzaamDoor zich inzet om het bedrijfsleven aan te haken bij projecten en activiteiten	• Welke partijen zijn aangehaakt bij de case? Mis je nog belangrijke partijen? • Zie je mogelijkheden om het netwerk rond deze case te laten voortbestaan? • Hoe is de kennis die is opgedaan in deze case gedeeld in netwerken? En in DuurzaamDoor? • Hoe zijn de jeugd en decentrale overheden aangehaakt?

Deelhypothese 5: verduurzaming in het onderwijs

Administratieve gegevens	Survey	Case
- Aantal aangepaste curricula. - Aantal scholen, bereikt via Leren voor Morgen. - Aantal docenten, bereikt via Leren voor Morgen. - Aantal aangehaakte overheidspartijen rondom onderwijs. - Aantal SDGs die door de betreffende interventie worden ondersteund.	- Stelling: Ik herken dat duurzaamheid in toenemende mate een rol speelt in het onderwijs - Stelling: Ik herken dat docenten beter weten hoe zij duurzaamheid kunnen verwerken in de curricula van hun onderwijsinstelling - Stelling: Ik herken binnen mijn organisatie innovatieve oplossingen die bijdragen aan verduurzaming in/van het onderwijs - Stelling: Ik herken dat duurzaamheid in het onderwijs onderwerp is van gesprek binnen onderwijsinstellingen - Stelling: Ik zie dat duurzaamheid in het onderwijs een prominenter thema van gesprek wordt bij	- Hoe draagt de case bij aan de verduurzaming van het onderwijs? - Hoe denken scholen en docenten nu na over verduurzaming? Welke rol kan de case spelen bij bewustzijn over duurzaamheid bij scholen en docenten? - Zijn Rijksoverheidspartijen voldoende betrokken bij deze case?

Bijlage II. Achtergrond bij de cases

Zelfbeheer in de Warmtetransitie

De case betreft een verkenning van acht veelbelovende beleidsinstrumenten die gebruikt kunnen worden bij het stimuleren en ondersteunen van samenwerking in de warmtetransitie. Daarbij gaat het vooral om de samenwerking tussen inwonersinitiatieven met de lokale overheid en andere partijen. De verkenning laat zien hoe de instrumenten samenhangen en helpen om het zelfbeheer van warmte-initiatieven goed te organiseren binnen het speelveld met overheid en markt.³⁸

De volgende beleidsinstrumenten komen uit de verkenning naar voren:

- *Right to Challenge*: een inwonersinitiatief heeft het recht om de gemeente uit te dagen een gemeentelijke taak over te nemen.
- *Initiatiefrecht/wonen in zelfbeheer*: het recht van huurders om bij hun woningbouwcorporaties een plan te maken om een wooncoöperatie te vormen en woningen over te nemen.
- *Dienst Algemeen Economisch Belang*: activiteiten in het algemeen belang mogen overheden beleggen bij een onderneming. De overheid mag de onderneming daarna compenseren voor het uitvoeren van de dienst.
- *Maatschappelijke Tender*: een uitvraag om een ontwikkelende partij te kiezen voor energieprojecten waarin maat-schappelijke waarden centraal staan.
- *50% lokaal eigendom*: de lokale gemeenschap is partner in projecten om energie op te wekken en heeft 50% eigenaarschap en zeggenschap.
- *Mienskip*: een keurmerk voor duurzaam en lokaal opgewekte energie, geproduceerd in samenspraak met de 'mienskip' (de gemeenschap).
- *Opgroeirecht*: het recht van inwonersinitiatieven om in fasen op te groeien tot een professionele energiecoöperatie of inwonersbedrijf.
- *Warmteschap*: energiegemeenschap voor warmte, kenmerken gebaseerd op EU-richtlijnen. Een democratisch en professioneel inwonersbedrijf voor warmte en koude.

De verkenning is uitgevoerd door LSA Bewoners in samenwerking met DuurzaamDoor en Energie Samen. De resultaten zijn gevat in een rapport, waarin ook een aantal aanbevelingen is gedaan. In de afgelopen tijd is verder gewerkt aan het thema 'opgroeiruimte' als alternatieve uitwerking van 'opgroeirecht'. Tevens is gewerkt aan het in kaart brengen van juridische mogelijkheden omtrent de warmtetransitie.

Whole School Approach

De *Whole School Approach* (WSA) is een raamwerk dat scholen ondersteunt om onderwijs voor een duurzame toekomst vorm te geven, in samenspraak met belanghebbenden en geïnteresseerden in en rond de school. De WSA helpt om duurzaamheidsvraagstukken structureel en in samenhang te integreren in de school.³⁹

Leren voor Morgen werkt aan het integreren van dit raamwerk op scholen. Dit doet zij door de WSA-aanpak uit te dragen en scholen te ondersteunen bij het integreren hiervan. Leren voor Morgen werkt hieraan in samenwerking met organisaties rondom natuureducaties.

Regionale Transitiewerkplaats Overijssel

Deze case omvat de regionale transitiewerkplaats in Overijssel. Dit is een lerende omgeving met betrokkenen, waarin gewerkt wordt aan o.a. de landbouwtransitie in Overijssel. De initiatiefnemer van de lerende omgeving is iemand uit de regio, die ondersteund wordt door ervaren procesbegeleiders.

Het doel van de RTW is om op regionale schaal 'tussenruimte' te realiseren, waarin organisaties en personen met een diverse achtergrond met en van elkaar kunnen leren, zonder te worden afgerekend op wat het oplevert.

³⁸ "Zelfbeheer in de warmtetransitie: acht beleidsinstrumenten", LSA Bewoners . <https://www.lsabewoners.nl/energietransitie-en-duurzaamheid/zelfbeheer-in-de-warmtetransitie-acht-beleidsinstrumenten/>

³⁹ "Wat is de WSA", Leren voor Morgen. <https://lerenvoormorgen.org/wsa/wat-is-de-wsa/>

Werklandschappen voor de Toekomst

Werklandschappen van de Toekomst is een brede beweging van partijen die toewerken naar toekomstgerichte, groene, gezonde en klimaatbestendige bedrijventerreinen.⁴⁰ Het doel van het programma is om in negen jaar te komen tot een 'nieuw normaal', waarin bedrijventerreinen transformeren naar groene, gezonde, energie-efficiënte en klimaatbestendige Werklandschappen van de Toekomst. Daarmee wordt bijgedragen aan:

- Het beperken van risico's van hitte- en wateroverlast.
- Het realiseren van een aantrekkelijke werkomgeving.
- Het bijdragen aan biodiversiteitsherstel.
- Het bevorderen van de energietransitie.
- Het bevorderen van de innovatie- en implementatiekracht van de groensector.

Dit doet Werklandschappen van de Toekomst aan de hand van vijf oplossingsrichtingen:

1. Het onderbouwen en verspreiden van de businesscases voor het verduurzamen en toekomstbestendig maken van bedrijventerreinen.
2. Het verbinden van publieke en private belangen teneinde gezamenlijk te financieren.
3. Het verhogen van inzicht in de waarde en de opbrengsten van het groen.
4. Het ontwikkelen, testen en toepassen van innovatieve fysieke oplossingen.
5. Het Versterken van de groene sector door een nieuwe arbeidsmarktaanpak.

De aanpak wordt ontwikkeld in living labs en met ambassadeursterreinen, waarna kan worden opgeschaald tot 1.000 bedrijventerreinen binnen negen jaar. De living labs en ambassadeursterreinen worden opgezet met behulp van Green Deals en met een impuls vanuit het Nationale Groeifonds. Er is ook een 'handboek cocreatie' opgesteld dat proces-begeleiders helpt bij het aan de slag gaan met de vergroening van bedrijventerreinen. DuurzaamDoor is partner van Werklandschappen voor de Toekomst. Het handboek is opgesteld in opdracht van DuurzaamDoor.

Voedseltransitie

In deze case stond de Participatietafel Voedseltransitie centraal. Daarbij is gekeken naar zowel de samenwerking binnen de tafel als concrete samenwerkingen die hieruit voortkomen, zoals het Kennisplatform Stadslandbouw. Het Kennisplatform Stadslandbouw was een case in de tussenevaluatie. In de afgelopen periode is veel gefocust op o.a. het ontwikkelen van het netwerk en het uitkristalliseren van de wijze waarop de tafel kan bijdragen aan de voedseltransitie. Door middel van interactieonderzoek wordt daarbij onderzocht hoe van interventies tot interacties kan worden gekomen. De komende tijd wordt ook gefocust op het komen tot 'versnellingsdeals' met verschillende partners.

⁴⁰ "Werklandschappen van de Toekomst", IVN Natuureducatie. <https://www.ivn.nl/aanbod/werklandschappen-van-de-toekomst/over-werklandschappen-van-de-toekomst/>

Bijlage III. Casevragen

Introductie

- Wie ben je en hoe ben je betrokken bij de case?
- Eerste indruk bij DD/de case?
- Korte achtergrond bij de case.
 - o Doel, deelnemers, opzet, organisatie (financiering, in-kind inzet).
- Hoe denk jij dat de case bijdraagt aan transities? Wat is de onderliggende filosofie? Wat is het onderliggend mechanisme?
- Hoe heeft de case/tafel zich ontwikkeld de afgelopen tijd?

Professionaliteit

- Hoe heeft de case bijgedragen aan de mate waarin je ruimte neemt in je organisatie om te werken aan transities?
- Welke kennis heb je opgedaan bij de case? Hoe helpt deze kennis bij het versnellen van transities?
- Kun je de kennis die je hebt opgedaan in jouw/een andere organisatie inzetten? Gebeurt dat al?
 - o Lukt het om de kennis ook buiten de tafel te laten 'stollen'?
- Merk je dat jouw organisatie beter wordt in het werken aan transities?

Multidisciplinaire netwerken

- Welke partijen zijn aangehaakt bij de case? Mis je nog belangrijke partijen?
- Zie je mogelijkheden dat het netwerk rond deze case blijft voortbestaan?
- Hoe is de kennis die is opgedaan in deze case gedeeld in netwerken? En in DD?
- Hoe zijn jongeren en decentrale overheden aangehaakt? En het bedrijfsleven?

Inhoudelijke voortgang

- Hoe breng je de voortgang in beeld die je met de case realiseert? Hoe is de monitoring opgezet?
 - o Is de voortgang onderdeel van gesprek binnen de tafel?
- Zie je dat de transitie - mede - door de case verder is gekomen dan dat zij was?
- Hoe zie je de impact van de case op DD (zichtbaarheid/ naamsbekendheid)?

- Welke rol speelt DD bij het succes van deze case? Wat brengt het programma?
- Welke vervolgprojecten zijn er voortgekomen uit de case, of zouden kunnen voortkomen?

Verduurzaming onderwijs

- Hoe draagt de case bij aan de verduurzaming van het onderwijs?
- Hoe denken scholen en docenten nu na over verduurzaming? Welke rol kan de case spelen bij bewustzijn over duurzaamheid bij scholen en docenten?
- Zijn Rijksoverheidspartijen voldoende betrokken bij deze case?

Kansen en knelpunten

- Liep je tijdens de case tegen kansen of knelpunten aan? Hoe werd daarmee omgegaan?
- Hoe was de Rijksoverheid aangehaakt bij de case? Neemt de betrokkenheid van de Rijksoverheid voor jou knelpunten weg/af?
- Welke kansen en knelpunten zie je verder bij de transitie waar je aan werkt?
- In hoeverre helpt je betrokkenheid bij deze case in het agenderen/communiceren van kansen en knelpunten bij de juiste regime-partijen?
- In hoeverre leidt je betrokkenheid bij de case tot institutioneel leren over transities?

Afsluiting

- Wat is voor jou de impact van de case op de transitie waar je aan werkt?
 - o 'Best bewaarde geheim van Nederland' Hoe zie jij de positie van DD in het transitielandschap? Hoe kan het 'geheim' nog verder worden verspreid?
- Wat zou je DD willen meegeven? Hoe kan DD volgens jou meer impact maken?
- Wat zou je willen behouden en veranderen aan de case?

Bijlage IV. Surveyvragen

Introductie

Beste lezer,

U heeft een uitnodiging voor dit onderzoek ontvangen vanwege uw betrokkenheid bij het programma DuurzaamDoor. Via deze survey willen we graag te weten komen wat uw ervaringen zijn met het programma. Specifiek zijn we geïnteresseerd in uw beeld op de wijze waarop het huidige programma DuurzaamDoor (2021-2024) bijdraagt aan verschillende duurzaamheidstransities in Nederland. En in hoeverre DuurzaamDoor u in staat stelt (heeft gesteld) om bij te dragen.

Na een paar algemene vragen over uw achtergrond volgen specifiekere vragen over het programma en wat het volgens u mogelijk bijdraagt aan uw werk aan transitie(s).

Niet alle vragen zullen voor u even relevant of passend voelen. U kunt bij alle vragen 'niet van toepassing' invullen, of de vraag overslaan. De vragen rondom de verduurzaming van het onderwijs zijn aan het einde van de survey opgenomen. Mocht u geen betrokkenheid hebben bij de verduurzaming van het onderwijs, dan kunt u die sectie overslaan.

De geanonimiseerde data zullen worden gebruikt ter evaluatie en verbetering van het programma en het werk aan duurzaamheidstransities in Nederland. Alvast bedankt voor uw medewerking!

Vriendelijke groet,

Roel Lauwerier, Carmen Hendriks en Joshua Cohen
(TwynstraGudde)

Als u vragen heeft over de opzet van de survey en wat er met de data gebeurt, dan kunt u zich wenden tot che@tg.nl / jch@tg.nl

Algemene vragen

Deze sectie bestaat uit een aantal algemene vragen over uw achtergrond en betrokkenheid bij DuurzaamDoor. Ook gaan de vragen over uw algemene waardering van het programma, de impact van het programma en de opzet van het programma.

Aan het einde van de sectie is er ruimte om uw antwoorden verder toe te lichten.

1) Bij welk programmaonderdeel bent u betrokken (meerdere antwoorden mogelijk)?

- ☐ Participatietafel Voedseltransitie
- ☐ Participatietafel Circulaire economie
- ☐ Participatietafel Natuur en Biodiversiteit (natuurinclusief bouwen)
- ☐ Participatietafel Klimaatadaptatie
- ☐ Participatietafel Energie
- ☐ Participatietafel Onderwijs (Leren voor Morgen)
- ☐ Community of Practice Regionale Transitie
- ☐ Regionale Transitiewerkplaatsen
- ☐ Vakmensschap
- ☐ Stuurgroep
- ☐ Anders, namelijk...:

2) Met welk inhoudelijk thema houdt u zich vooral bezig binnen uw organisatie (meerdere antwoorden mogelijk)?

- ☐ Voedsel/landbouw
- ☐ Circulaire economie
- ☐ Klimaatadaptatie
- ☐ Natuur en biodiversiteit
- ☐ Wonen
- ☐ Energie
- ☐ Onderwijs

3) Van welke doelgroep/stakeholder maakt u deel uit (meerdere antwoorden mogelijk)?

- ☐ Rijksoverheid
- ☐ Decentrale overheid
- ☐ Kennisinstituut
- ☐ Bedrijfsleven
- ☐ Onderwijs
- ☐ Maatschappelijk initiatief
- ☐ Jongeren

☐ Advies / Consultancy / Procesondersteuning

☐ Anders, namelijk...:

4) Van welke organisatie/professioneel netwerk maakt u deel uit?

5) In welke rol(len) bent u betrokken bij het programma (meerdere antwoorden mogelijk)?

☐ Deelnemer aan een tafel en/of Leren voor Morgen

☐ Deelnemer aan de Community of Practice Regionale Transitie

☐ Deelnemer aan een Regionale Transitiewerkplaats

☐ Deelnemer/opdrachtnemer in een project dat wordt ondersteund door DuurzaamDoor

☐ Deelnemer aan de stuurgroep

☐ Procesbegeleider

☐ Anders, namelijk...:

6) Mist u nog organisaties in het netwerk van DuurzaamDoor, en zo ja, waarom?

☐ Ja, namelijk...:

☐ Nee

☐ Geen mening

Ruimte voor toelichting op antwoorden in de sectie 'algemene vragen'

Professionaliteit en slagkracht

Deze sectie bestaat uit vragen over de mate waarin uw betrokkenheid bij DuurzaamDoor bijdraagt aan het versterken van uw eigen professionaliteit en slagkracht om aan transitie te werken. Onder professionaliteit en slagkracht verstaan wij de mate waarin het u als professional lukt om – binnen uw organisatie en netwerk – ruimte te nemen om te werken en bij te dragen aan het realiseren van de duurzaamheidstransities. Professionaliteit en slagkracht kan bijvoorbeeld worden versterkt door het bijwonen van workshops, of door gesprekken die u voert met gelijkgestemden.

Aan het einde van de sectie is er ruimte om uw antwoorden verder toe te lichten.

7) Stelling: ik doe met mijn betrokkenheid bij DuurzaamDoor kennis en ervaring op die relevant zijn voor mijn dagelijkse werk

☐ Helemaal eens

☐ Gedeeltelijk eens

☐ Neutraal

☐ Gedeeltelijk oneens

☐ Helemaal oneens

☐ Geen mening/niet van toepassing

8) Stelling: Ik herken dat mijn opgedane kennis binnen mijn eigen organisatie wordt benut door mijn collega's

☐ Helemaal eens

☐ Gedeeltelijk eens

☐ Neutraal

☐ Gedeeltelijk oneens

☐ Helemaal oneens

☐ Geen mening/niet van toepassing

9) Stelling: Ik herken dat mijn opgedane kennis bij andere organisaties wordt benut

☐ Helemaal eens

☐ Gedeeltelijk eens

☐ Neutraal

☐ Gedeeltelijk oneens

☐ Helemaal oneens

☐ Geen mening/niet van toepassing

10) Stelling: DuurzaamDoor brengt mij in aanraking met nieuwe tools, visies, inzichten of werkmethodes die ik kan gebruiken om inhoudelijke voortgang te maken op projecten en transitie

☐ Helemaal eens

☐ Gedeeltelijk eens

☐ Neutraal

☐ Gedeeltelijk oneens

☐ Helemaal oneens

☐ Geen mening/niet van toepassing

11) Stelling: Door mijn betrokkenheid bij DuurzaamDoor neem/krijg ik meer ruimte binnen mijn organisatie om aan transitie te werken

☐ Helemaal eens

☐ Gedeeltelijk eens

☐ Neutraal

☐ Gedeeltelijk oneens

- ☐ Helemaal oneens
- ☐ Geen mening/niet van toepassing

12) Stelling: Mijn betrokkenheid bij DuurzaamDoor versterkt mijn competenties en vaardigheden op het gebied van transities

- ☐ Helemaal eens
- ☐ Gedeeltelijk eens
- ☐ Neutraal
- ☐ Gedeeltelijk oneens
- ☐ Helemaal oneens
- ☐ Geen mening/niet van toepassing

13) Stelling: Door DuurzaamDoor ben ik beter in staat om de denkbeelden op het gebied van duurzaamheid in mijn eigen organisatie en mijn omgeving te veranderen

- ☐ Helemaal eens
- ☐ Gedeeltelijk eens
- ☐ Neutraal
- ☐ Gedeeltelijk oneens
- ☐ Helemaal oneens
- ☐ Geen mening/niet van toepassing

14) Stelling: ik herken dat mijn betrokkenheid bij DuurzaamDoor bijdraagt aan het ontwikkelen van slagkracht om te werken aan duurzaamheidstransities

- ☐ Helemaal eens
- ☐ Gedeeltelijk eens
- ☐ Neutraal
- ☐ Gedeeltelijk oneens
- ☐ Helemaal oneens
- ☐ Geen mening/niet van toepassing

Ruimte voor toelichting op antwoorden in de sectie 'professionaliteit en slagkracht'

Inhoudelijke voortgang

Deze sectie bestaat uit vragen die gaan over de mate waarin DuurzaamDoor bijdraagt aan de inhoudelijke voortgang van initiatieven. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om het delen van publicaties, het beschikbaar stellen van kennis en het realiseren van projecten.

Aan het einde van de sectie is er ruimte om uw antwoorden verder toe te lichten

15) Stelling: DuurzaamDoor zorgt voor bruikbare inhoudelijke ideeën over hoe de transitie(s) waar ik aan werk versneld kan worden

- ☐ Helemaal eens
- ☐ Gedeeltelijk eens
- ☐ Neutraal
- ☐ Gedeeltelijk oneens
- ☐ Helemaal oneens
- ☐ Geen mening/niet van toepassing

16) Stelling: De projecten en activiteiten vanuit DuurzaamDoor zorgen voor tastbare bijdragen aan de transitie(s) waar ik aan werk

- ☐ Helemaal eens
- ☐ Gedeeltelijk eens
- ☐ Neutraal
- ☐ Gedeeltelijk oneens
- ☐ Helemaal oneens
- ☐ Geen mening/niet van toepassing

17) Stelling: Ik kan duidelijk omschrijven wat de impact is van DuurzaamDoor

- ☐ Helemaal eens
- ☐ Gedeeltelijk eens
- ☐ Neutraal
- ☐ Gedeeltelijk oneens
- ☐ Helemaal oneens
- ☐ Geen mening/niet van toepassing

18) Stelling: Zonder DuurzaamDoor zou de transitie waar ik aan werk minder snel worden gerealiseerd

- ☐ Helemaal eens
- ☐ Gedeeltelijk eens
- ☐ Neutraal
- ☐ Gedeeltelijk oneens
- ☐ Helemaal oneens
- ☐ Geen mening/niet van toepassing

19) Stelling: Ik zie dat mijn betrokkenheid bij DD zorgt voor groei in aandacht, omvang en impact van mijn projecten

- ☐ Helemaal eens
- ☐ Gedeeltelijk eens
- ☐ Neutraal
- ☐ Gedeeltelijk oneens
- ☐ Helemaal oneens
- ☐ Geen mening/niet van toepassing

20) Stelling: De publicaties van DuurzaamDoor zijn voldoende zichtbaar

- ☐ Helemaal eens
- ☐ Gedeeltelijk eens
- ☐ Neutraal
- ☐ Gedeeltelijk oneens
- ☐ Helemaal oneens
- ☐ Geen mening/niet van toepassing

21) Stelling: DuurzaamDoor is voldoende bekend als platform voor kennis en samenwerking rondom transitie in mijn netwerk

- ☐ Helemaal eens
- ☐ Gedeeltelijk eens
- ☐ Neutraal
- ☐ Gedeeltelijk oneens
- ☐ Helemaal oneens
- ☐ Geen mening/niet van toepassing

22) Stelling: Ik of mijn organisatie draagt financieel bij aan DuurzaamDoor projecten en tafels

- ☐ Helemaal eens
- ☐ Gedeeltelijk eens
- ☐ Neutraal
- ☐ Gedeeltelijk oneens
- ☐ Helemaal oneens
- ☐ Geen mening/niet van toepassing

Ruimte voor toelichting op antwoorden in de sectie 'inhoudelijke voortgang'

Kansen en knelpunten

Deze sectie bestaat uit vragen over de mate waarin DuurzaamDoor kansen en knelpunten over het realiseren van transitie inzichtelijk maakt en agendeert. Hierbij gaat het bijvoorbeeld over kansen en knelpunten in wetgeving die transitie hinderen of juist kunnen versnellen. De kansen en knelpunten kunnen bij verantwoordelijke partijen (zoals overheden) worden geagendeerd om te benutten of om weg te nemen.

Aan het einde van de sectie is er ruimte om uw antwoorden verder toe te lichten.

23) Stelling: DuurzaamDoor helpt om kansen en knelpunten op het gebied van de transitie waar ik aan werk inzichtelijk te krijgen

- ☐ Helemaal eens
- ☐ Gedeeltelijk eens
- ☐ Neutraal
- ☐ Gedeeltelijk oneens
- ☐ Helemaal oneens
- ☐ Geen mening/niet van toepassing

24) Stelling: DuurzaamDoor helpt bij het agenderen van kansen en knelpunten bij Rijksoverheidspartijen

- ☐ Helemaal eens
- ☐ Gedeeltelijk eens
- ☐ Neutraal
- ☐ Gedeeltelijk oneens
- ☐ Helemaal oneens
- ☐ Geen mening/niet van toepassing

25) Stelling: Ik zie dat de gesprekken over kansen en knelpunten bij Rijksoverheidspartijen leiden tot aanpassingen van werkwijzen of beleid

- ☐ Helemaal eens
- ☐ Gedeeltelijk eens
- ☐ Neutraal
- ☐ Gedeeltelijk oneens
- ☐ Helemaal oneens
- ☐ Geen mening/niet van toepassing

26) Stelling: Ik herken dat de Rijksoverheid mede door DuurzaamDoor meer met de samenleving samenwerkt aan transitie

- ☐ Helemaal eens
- ☐ Gedeeltelijk eens
- ☐ Neutraal
- ☐ Gedeeltelijk oneens
- ☐ Helemaal oneens
- ☐ Geen mening/niet van toepassing

Ruimte voor toelichting op antwoorden in de sectie 'kansen en knelpunten'

Multidisciplinaire netwerken

Deze sectie bestaat uit vragen over de mate waarin het DuurzaamDoor lukt om voldoende multidisciplinariteit te creëren in haar netwerken. Dat wil zeggen: de mate waarin het DuurzaamDoor lukt om alle relevante partijen (Rijksoverheid, decentrale overheid, onderwijs, ondernemers, maatschappelijke initiatieven, onderzoek en jongeren) in duurzaamheidstransities te bereiken en aan te haken.

Aan het einde van de sectie is er ruimte om uw antwoorden verder toe te lichten.

27) Stelling: Alle relevante organisaties/stakeholders zijn verbonden aan DuurzaamDoor

- ☐ Helemaal eens
- ☐ Gedeeltelijk eens
- ☐ Neutraal
- ☐ Gedeeltelijk oneens
- ☐ Helemaal oneens
- ☐ Geen mening/niet van toepassing

28) Stelling: De deelnemers aan mijn tafel hebben voldoende beslis- of doorzettingsmacht in hun organisatie

- ☐ Helemaal eens
- ☐ Gedeeltelijk eens
- ☐ Neutraal
- ☐ Gedeeltelijk oneens
- ☐ Helemaal oneens
- ☐ Geen mening/niet van toepassing

29) Stelling: Ik mis aan mijn tafel deelnemers met beslis- of doorzettingsmacht in hun organisatie

- ☐ Helemaal eens
- ☐ Gedeeltelijk eens
- ☐ Neutraal
- ☐ Gedeeltelijk oneens
- ☐ Helemaal oneens
- ☐ Geen mening/niet van toepassing

30) Stelling: Ik deel de bijdragen van DuurzaamDoor op sociale media regelmatig

- ☐ Helemaal eens
- ☐ Gedeeltelijk eens
- ☐ Neutraal
- ☐ Gedeeltelijk oneens
- ☐ Helemaal oneens
- ☐ Geen mening/niet van toepassing

31) Stelling: Ik deel actief kennis en inzichten die ik opdoe in DuurzaamDoor met personen in mijn netwerk

- ☐ Helemaal eens
- ☐ Gedeeltelijk eens
- ☐ Neutraal
- ☐ Gedeeltelijk oneens
- ☐ Helemaal oneens
- ☐ Geen mening/niet van toepassing

32) Stelling: De kennis die wij ontwikkelen in DuurzaamDoor wordt door de wetenschap benut

- ☐ Helemaal eens
- ☐ Gedeeltelijk eens
- ☐ Neutraal
- ☐ Gedeeltelijk oneens
- ☐ Helemaal oneens
- ☐ Geen mening/niet van toepassing

33) Stelling: de projecten en programma's die ondersteuning vanuit DuurzaamDoor ontvangen kunnen in de toekomst zelfstandig van DuurzaamDoor ontwikkelen

- ☐ Helemaal eens
- ☐ Gedeeltelijk eens
- ☐ Neutraal
- ☐ Gedeeltelijk oneens
- ☐ Helemaal oneens
- ☐ Geen mening/niet van toepassing

34) Stelling: DuurzaamDoor draagt bij aan de groei en versteviging van mijn netwerk

- ☐ Helemaal eens
- ☐ Gedeeltelijk eens
- ☐ Neutraal
- ☐ Gedeeltelijk oneens
- ☐ Helemaal oneens
- ☐ Geen mening/niet van toepassing

35) Stelling: Ik herken dat DuurzaamDoor zich inzet om jongeren aan te haken bij projecten en activiteiten

- ☐ Helemaal eens
- ☐ Gedeeltelijk eens
- ☐ Neutraal
- ☐ Gedeeltelijk oneens
- ☐ Helemaal oneens
- ☐ Geen mening/niet van toepassing

36) Stelling: Ik herken dat DuurzaamDoor zich inzet om decentrale overheden (provincies, gemeenten en waterschappen) aan te haken bij projecten en activiteiten

- ☐ Helemaal eens
- ☐ Gedeeltelijk eens
- ☐ Neutraal
- ☐ Gedeeltelijk oneens
- ☐ Helemaal oneens
- ☐ Geen mening/niet van toepassing

37) Stelling: Ik herken dat DuurzaamDoor zich inzet om het bedrijfsleven aan te haken bij projecten en activiteiten

- ☐ Helemaal eens
- ☐ Gedeeltelijk eens
- ☐ Neutraal
- ☐ Gedeeltelijk oneens
- ☐ Helemaal oneens
- ☐ Geen mening/niet van toepassing

Ruimte voor toelichting op antwoorden in de sectie 'multidisciplinaire netwerken'

Verduurzaming onderwijs

Deze sectie bestaat uit vragen over de mate waarin het DuurzaamDoor lukt om bij te dragen aan de verduurzaming van onderwijs. Hierbij focussen wij vooral op de mate waarin het DuurzaamDoor lukt om bij te dragen aan het verankeren van duurzaamheid in onderwijsinstellingen en bij docenten.

Mocht u niet betrokken zijn bij onderwijs binnen DuurzaamDoor, dan kunt u deze vragen overslaan.

Aan het einde van de sectie is er ruimte om uw antwoorden verder toe te lichten.

38) Stelling: Ik herken dat duurzaamheid in toenemende mate een rol speelt in het onderwijs

- ☐ Helemaal eens
- ☐ Gedeeltelijk eens
- ☐ Neutraal
- ☐ Gedeeltelijk oneens
- ☐ Helemaal oneens
- ☐ Geen mening/niet van toepassing

39) Stelling: Ik herken dat docenten beter weten hoe zij duurzaamheid kunnen verwerken in de curricula van hun onderwijsinstelling

- ☐ Helemaal eens
- ☐ Gedeeltelijk eens
- ☐ Neutraal
- ☐ Gedeeltelijk oneens
- ☐ Helemaal oneens
- ☐ Geen mening/niet van toepassing

40) Stelling: Ik herken binnen mijn organisatie innovatieve oplossingen die bijdragen aan verduurzaming in/van het onderwijs

- ☐ Helemaal eens
- ☐ Gedeeltelijk eens
- ☐ Neutraal
- ☐ Gedeeltelijk oneens
- ☐ Helemaal oneens
- ☐ Geen mening/niet van toepassing

41) Stelling: Ik herken dat duurzaamheid in het onderwijs in toenemende mate onderwerp is van gesprek binnen onderwijsinstellingen

- ☐ Helemaal eens
- ☐ Gedeeltelijk eens
- ☐ Neutraal
- ☐ Gedeeltelijk oneens
- ☐ Helemaal oneens
- ☐ Geen mening/niet van toepassing

42) Stelling: Ik zie dat duurzaamheid in het onderwijs een prominenter thema van gesprek wordt bij Rijksoverheidspartijen

- ☐ Helemaal eens
- ☐ Gedeeltelijk eens
- ☐ Neutraal
- ☐ Gedeeltelijk oneens
- ☐ Helemaal oneens
- ☐ Geen mening/niet van toepassing

Ruimte voor toelichting op antwoorden in de sectie 'verduurzaming onderwijs'

Afsluitende vragen

Deze sectie bestaat uit een aantal afsluitende vragen.

Aan het einde van de sectie is er ruimte om uw antwoorden verder toe te lichten.

43) Stelling: Het is voor mij duidelijk met welk onderliggend 'mechanisme' ik impact maak met mijn betrokkenheid bij DuurzaamDoor

- ☐ Helemaal eens
- ☐ Gedeeltelijk eens
- ☐ Neutraal
- ☐ Gedeeltelijk oneens
- ☐ Helemaal oneens
- ☐ Geen mening/niet van toepassing

44) Stelling: Mijn projecten en activiteiten in DuurzaamDoor hebben impact die ik niet vooraf had voorzien

- ☐ Helemaal eens
- ☐ Gedeeltelijk eens
- ☐ Neutraal
- ☐ Gedeeltelijk oneens
- ☐ Helemaal oneens
- ☐ Geen mening/niet van toepassing

45) Waar ziet u nog kansen voor DuurzaamDoor om de impact verder te vergroten?

46) Heeft u een tip waar DuurzaamDoor zich aanvullend op zo moeten richten in een eventuele volgende programmaperiode?

☐ Ja, namelijk:

☐ Nee

47) Heeft u een tip waar DuurzaamDoor zich met name op zou moeten richten in een eventuele volgende programmaperiode?

☐ Ja, namelijk:

☐ Nee

48) Wat is voor u de grootste meerwaarde van DuurzaamDoor geweest in de afgelopen vier jaar?

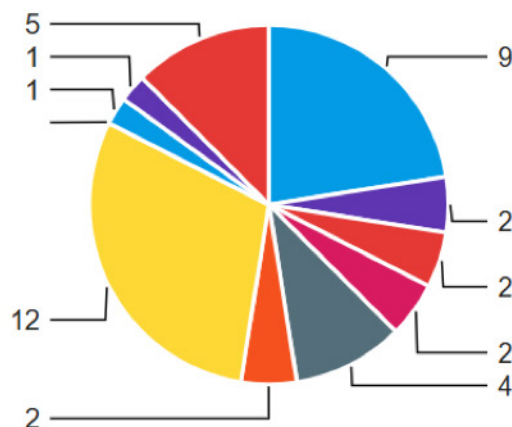
Ruimte voor toelichting op antwoorden in de sectie 'afsluitende vragen'

Hartelijk dank voor het invullen van de enquête.

Bijlage V. Surveyresultaten – eindevaluatie

In deze bijlage zijn de antwoorden op de survey opgenomen. Privacygevoelige antwoorden zijn uit de beantwoording weggelaten.

1) Bij welk programmaonderdeel bent u betrokken (meerdere antwoorden mogelijk)?



- Anders, namelijk
- Stuurgroep
- Vakmensschap
- Regionale Transitiewerkplaatsen
- Community of Practice Regionale Transities
- Participatietafel Onderwijs (Leren voor Morgen)
- Participatietafel Energie
- Participatietafel Klimaatadaptatie
- Participatietafel Natuur en Biodiversiteit (natuurinclusief bouwen)
- Participatietafel Circulaire economie
- Participatietafel Voedseltransitie

Anders, namelijk

Webber

Kennisplatform Stadslandbouw NL

Kennisnetwerk Stadslandbouw

Samenwerking

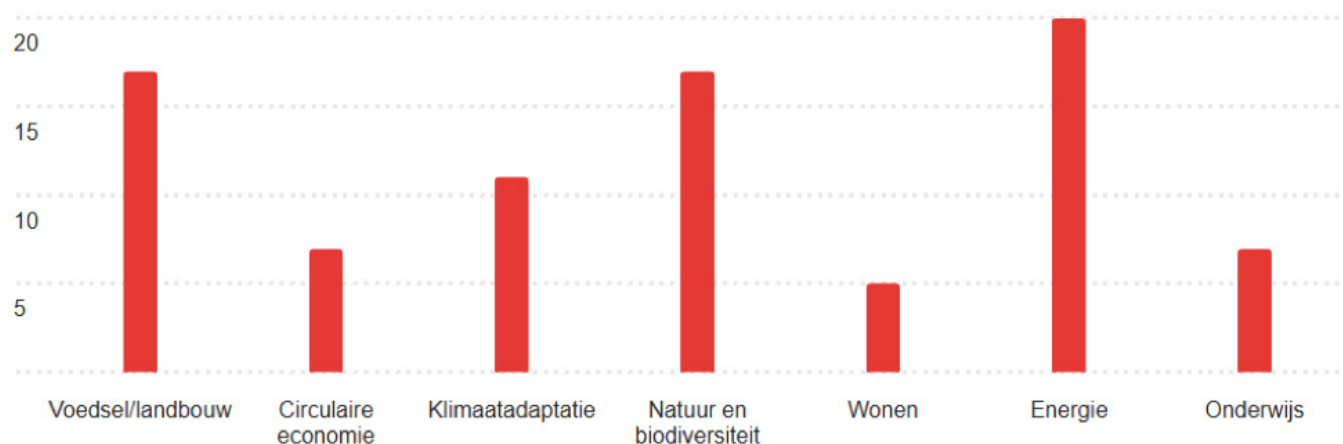
Partner op het gebied burgercollectieven

Kennisplatform Stadslandbouw Nederland

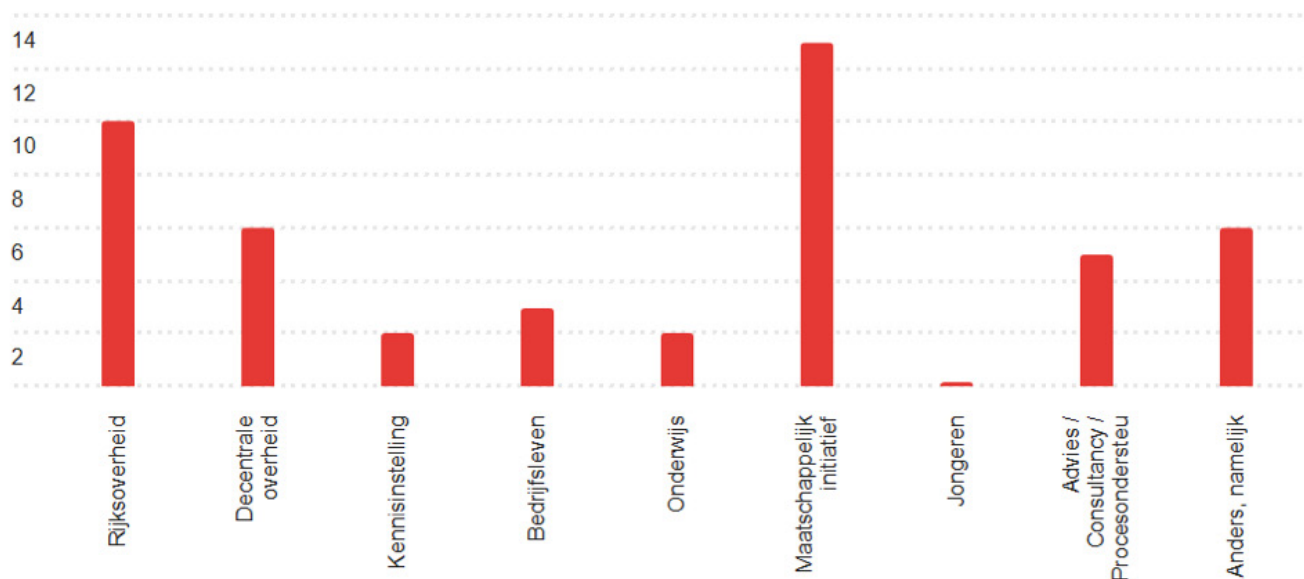
Zijdelings

Samenwerking mbt Platform voedsel van Dichtbij

2) Met welk inhoudelijk thema houdt u zich vooral bezig binnen uw organisatie (meerdere antwoorden mogelijk)?



3) Van welke doelgroep/stakeholder maakt u deel uit (meerdere antwoorden mogelijk)?



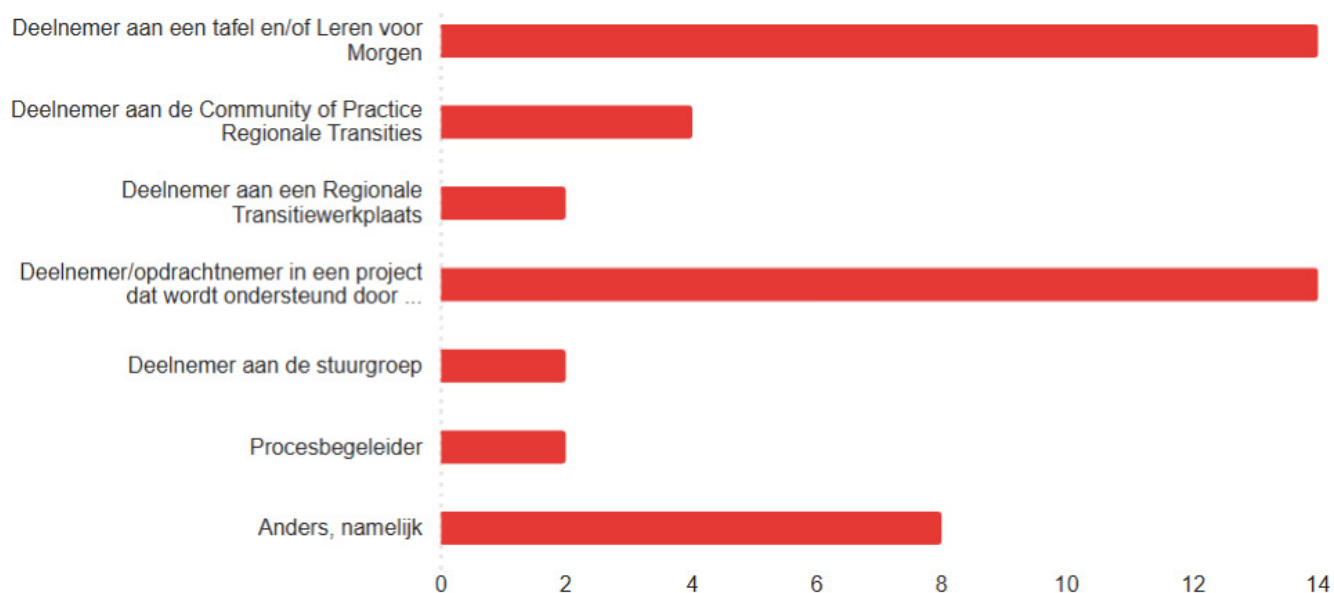
Anders, namelijk

- Onafhankelijk Platform
- Uitvoeringsprogramma
- Ondernemer in media
- Netwerkorganisatie
- Zelfstandig onafhankelijk adviseur
- Energiecoöperatie

4) Van welke organisatie/professioneel netwerk maakt u deel uit?

De antwoorden op deze vraag zijn uit privacyoverwegingen weggelaten.

5) In welke rol(len) bent u betrokken bij het programma (meerdere antwoorden mogelijk)?



Anders, namelijk

Ik heb een keer meegedaan aan een workshop over vakmanschap

Kernlid Kennisplatform Stadslandbouw NL

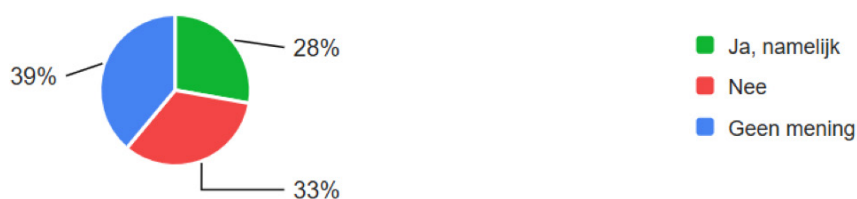
Deelnemer Kennisnetwerk

Samenwerking

Partner in kennisdelen over burgercollectieven

Zijdelings

6) Mist u nog organisaties in het netwerk van DuurzaamDoor, en zo ja, waarom?



Ja, namelijk

VNG

Provincie

Andere rijksoverheid partijen zoals BZK en IenW

Financiële instellingen

Supermarkt die graag mee wil doen aan de versnelling vd transitie

In de voorgangers van DD3 was er een sterke link met de verduurzaming van bedrijfsleven en MVO Nederland. Het lijkt erop dat hun transitie/ hun rol in de duurzaamheidstransitie bij DD kleiner is geworden. In elk geval zie ik vanuit educatie/ participatie en alle activiteiten in de netwerken van natuur- en duurzaamheidscentra, kinderboer-derijen en educatieve producten het als een gemis dat die link niet sterker is, zodat we goede dingen steviger kunnen maken met hun kennis, netwerk en budgetten op een wijze die ook bijdraagt aan hun doelen en transitie

Universiteiten en hbo

Koepelorganisatie van dorpsbelangenverenigingen

Het is zaak om steeds alert te zijn op stakeholders die niet tijdig betrokken zijn. Die noodzakelijke alertheid maakt dat ik ja invul. Echt inclusief en compleet en in de juiste samenstelling actief zijn is aandachtspunt.

Provincie of gemeente, ketenpartij, retail.

Ruimte voor toelichting op antwoorden in de sectie 'algemene vragen'

Ik ben echt maar minimaal betrokken bij Duurzaam Door, zie er ook niet zoveel van langskomen.

DuurzaamDoor is een 'verborgen revolutie' het zorgt voor het aanjagen van een grote verandering (transitie) in de samenleving, zonder dat DD zelf op de voorgrond hoeft te staan. Alles wat zij gecreëerd hebben en in beweging gebracht hebben is veel groter dan zij zelf.

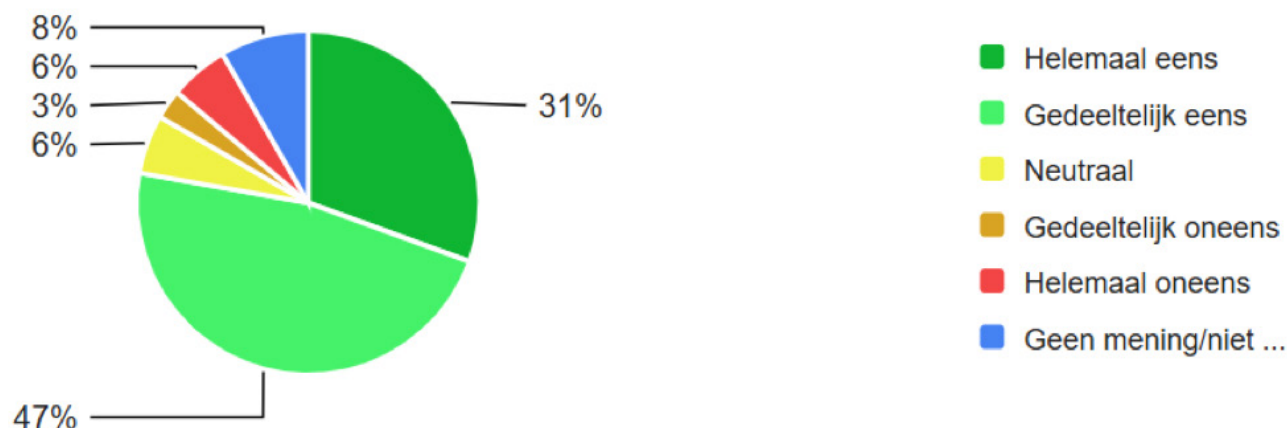
Wij meten de impact van organisaties die in brede zin bijdragen aan voedseltransitie en lokale voedselproductie. Die impact zou meer onderdeel moeten zijn van de tafels en de programma's . Nu staat het platform te zeer los van het netwerk

Professionaliteit en slagkracht

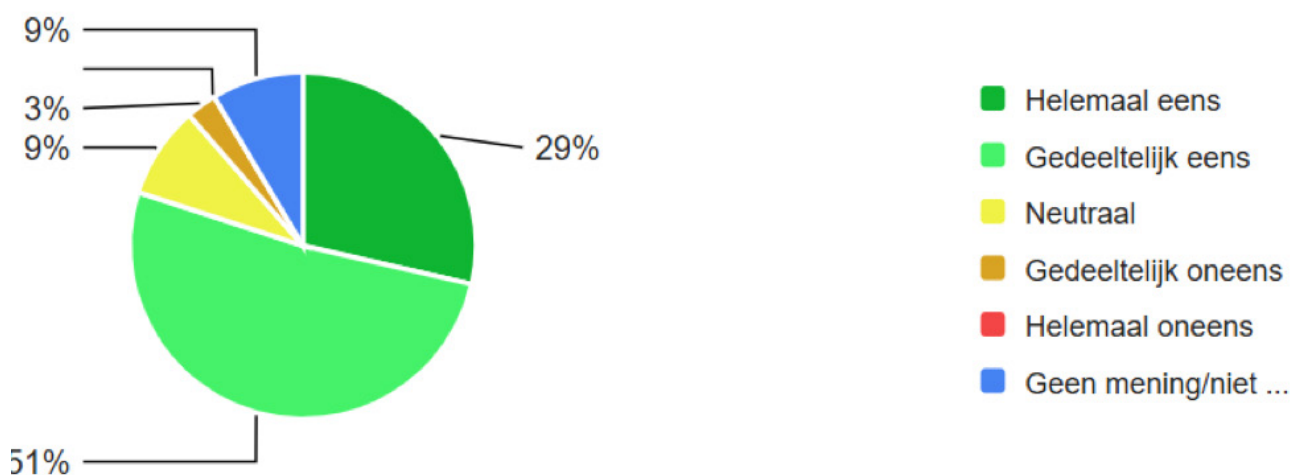
7) Stelling: ik doe met mijn betrokkenheid bij DuurzaamDoor kennis en ervaring op die relevant zijn voor mijn dagelijkse werk



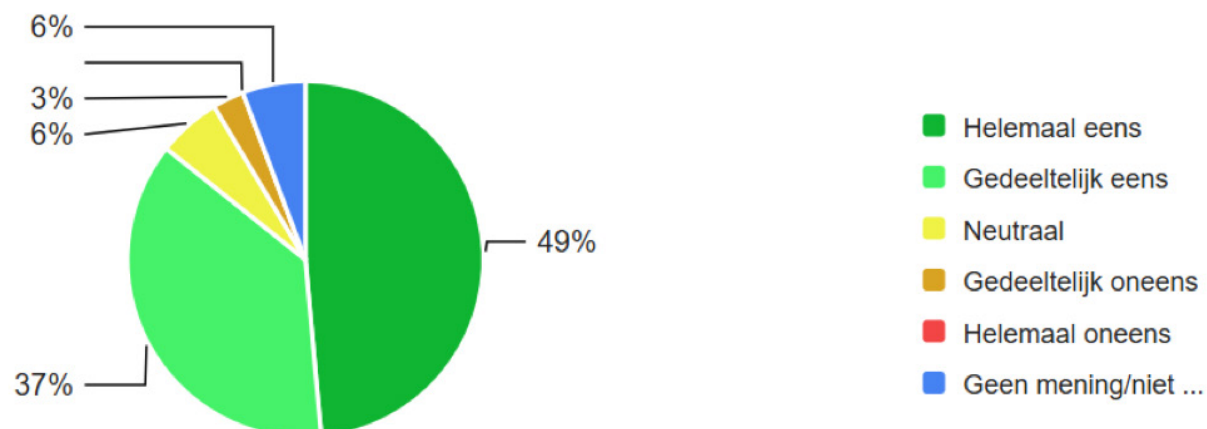
8) Stelling: Ik herken dat mijn opgedane kennis binnen mijn eigen organisatie wordt benut door mijn collega's



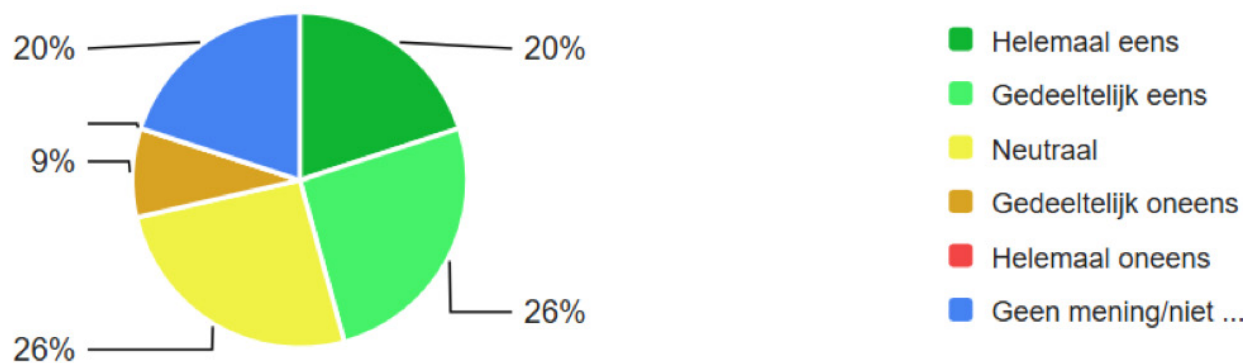
9) Stelling: Ik herken dat mijn opgedane kennis bij andere organisaties wordt benut



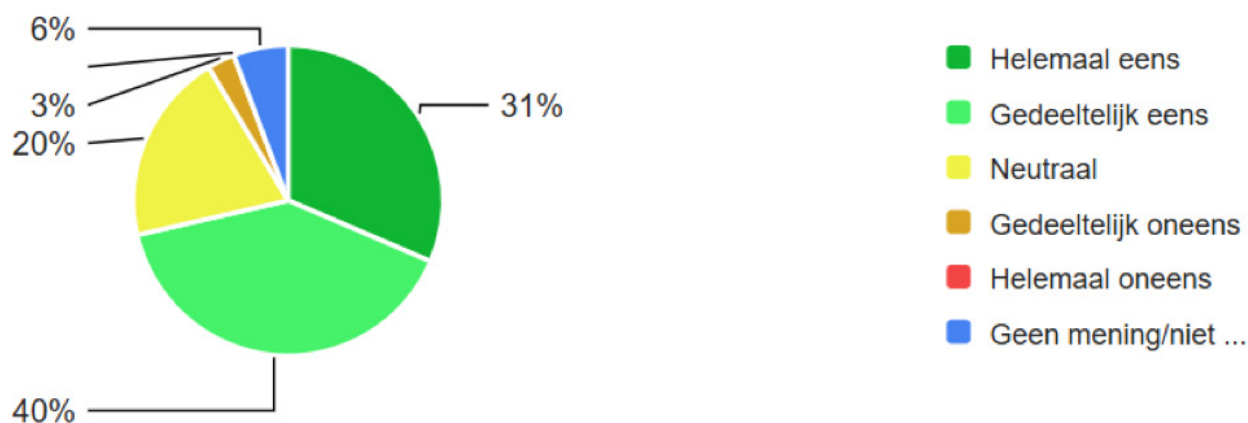
10) Stelling: DuurzaamDoor brengt mij in aanraking met nieuwe tools, visies, inzichten of werkmethodes die ik kan gebruiken om inhoudelijke voortgang te maken op projecten en transitie's



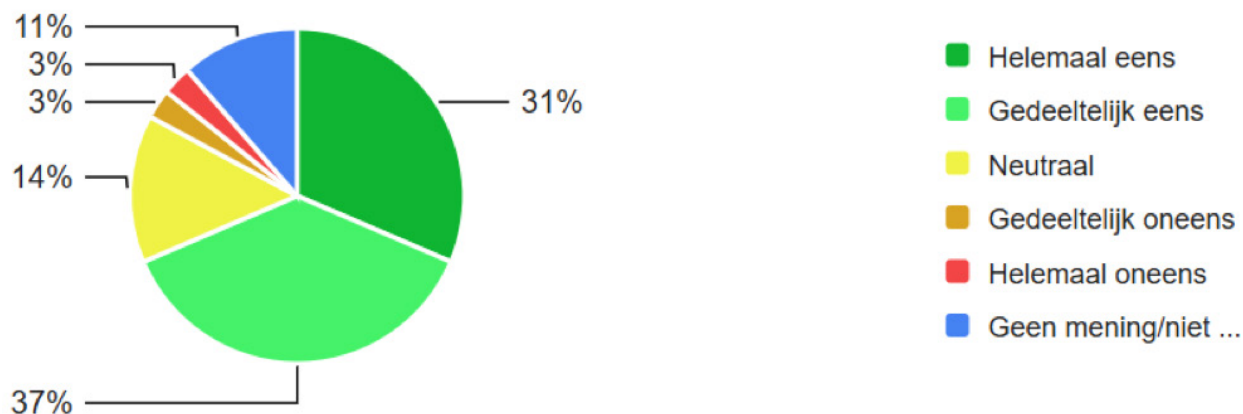
11) Stelling: Door mijn betrokkenheid bij DuurzaamDoor neem/krijg ik meer ruimte binnen mijn organisatie om aan transities te werken



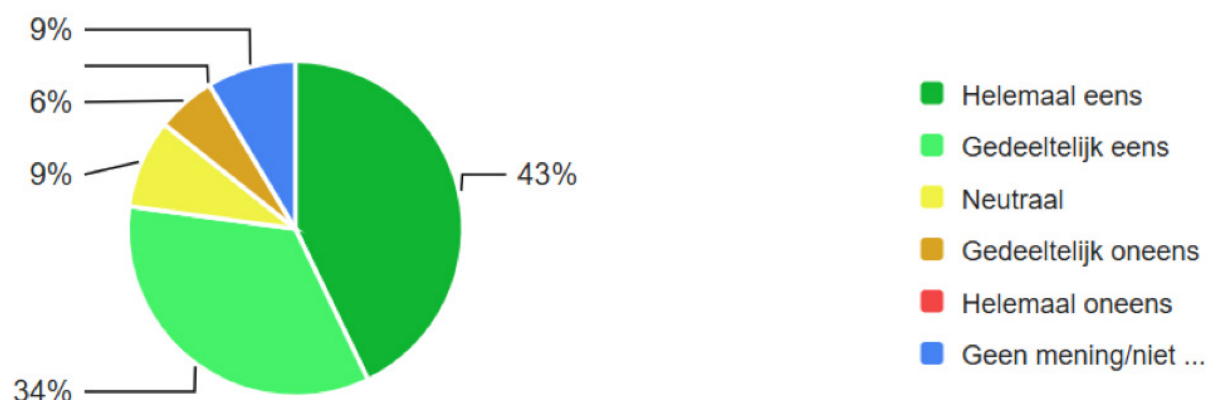
12) Stelling: Mijn betrokkenheid bij DuurzaamDoor versterkt mijn competenties en vaardigheden op het gebied van transities



13) Stelling: Door DuurzaamDoor ben ik beter in staat om de denkbeelden op het gebied van duurzaamheid in mijn eigen organisatie en mijn omgeving te veranderen



14) Stelling: ik herken dat mijn betrokkenheid bij DuurzaamDoor bijdraagt aan het ontwikkelen van slagkracht om te werken aan duurzaamheidstransities



Ruimte voor toelichting op antwoorden in de sectie 'professionaliteit en slagkracht'

De plek die DD heeft geboden om met andere kennishouders in contact te komen, kennis, ervaring en visies uit te wisselen en de inzichten aan te scherpen was essentieel voor het werk dat ik heb kunnen doen op het gebied van voornamelijk ons voedselsysteem. Waar oude visies niet meer blijken te voldoen en behoefte is aan nieuwe, die niet vooraf uit te tekenen zijn, maar moeten groeien en doorontwikkelen. Bij dit onderwerp zie je dat van onderop wordt gepoogd de verandering in gang te zetten, wat vooralsnog niet breed geaccepteerd of gewaardeerd wordt. Een handvol boeren zet in op transitie, maar het grootste deel houdt enkele aan het bekende (bewezen destructieve) vast. Intrinsieke motivatie van onderop, de consument en startende ondernemers, zou essentieel kunnen zijn. Het stimuleren van bewustwording over ons voedselsysteem, via lokale teelt, blijkt volgens onderzoek en eigen ervaring een hele goede weg. En juist daarvoor is het netwerk(en daarmee de kans tot doorontwikkelen van inzichten en kennis) dat DuurzaamDoor heeft geboden in de afgelopen 10 jaar mijns inziens echt essentieel gebleken. Er was geen andere mogelijkheid om op dezelfde manier de ontwikkeling vooruit te helpen.

Ik ben het met alle vragen eens dat betrokkenheid bij DD mij helpt in transitie denken, om dit uit te voeren en uit te dragen naar anderen. Het transitie denken (in het nieuwe kabinet heet dat doorontwikkeling) is echt iets wat je moet leren. Transitie betekent ook dingen echt anders doen en afscheid nemen van oude dingen. En die nieuwe dingen zijn zeker niet altijd minder dan het was, vaak zelfs veel aantrekkelijker. Maar het is niet makkelijk om samen met anderen die verandering door te gaan.

Ik ben door DD nieuwe concepten, visies en tools op het spoor gekomen die ik frequent gebruik, zoals de Whole School Approach. Het zijn echter vaak nog wel losse dingen die niet in samenhang of bij elkaar gepresenteerd worden. Zo kan de participatietafel onderwijs/Leren voor Morgen nog aan kracht winnen in de kennisdeling. En dit geldt evenzeer voor mijn organisaties

Duurzaam Door is een bouwsteen in mijn kennis en middelen om de energietransitie op gang te houden en waar mogelijk te versnellen. Niet alles is relevant en niet alles gaat even snel, maar mooi is dat DD vooral stapt in onderwerpen waar nog (te) weinig op gebeurt

Blijft veel onder de radar en in beperkte kring van "believers"

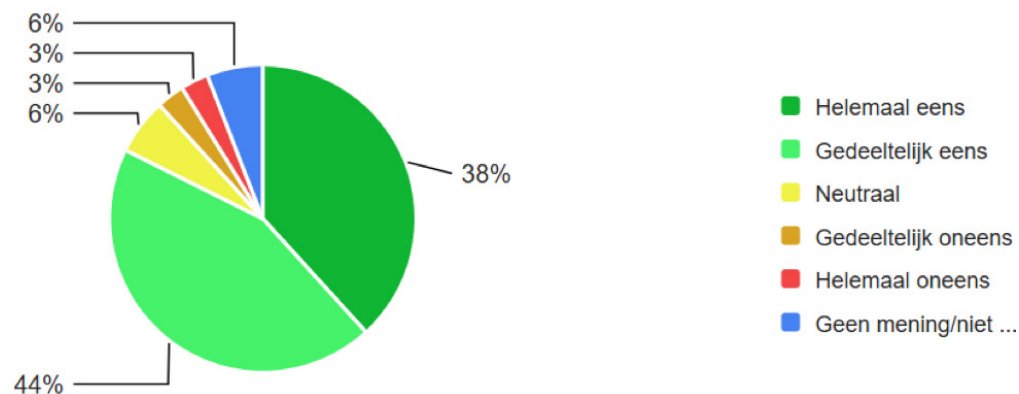
Veel organisaties die ontstaan in de samenleving werken heel concreet aan de opgaven voor DD voor staat. Die verdienen zichtbaarheid en steun. Daar hebben ze vooral behoefte aan en vanuit DD kan nog beter gebruik worden gemaakt van de inzichten die wij bieden en de tools om juist die hele concrete activiteiten te ondersteunen.

De aandacht voor bewonersparticipatie bij DuurzaamDoor helpt om die expertise meer slagkracht te geven. Overheden gaan er daarom beter mee aan de slag. De grote kunst is om voorbij de participatie-ambtenaren/ de experts te komen, en deze bewonersparticipatie op strategisch niveau bij de overheid te krijgen. De PTE helpt daar-bij.

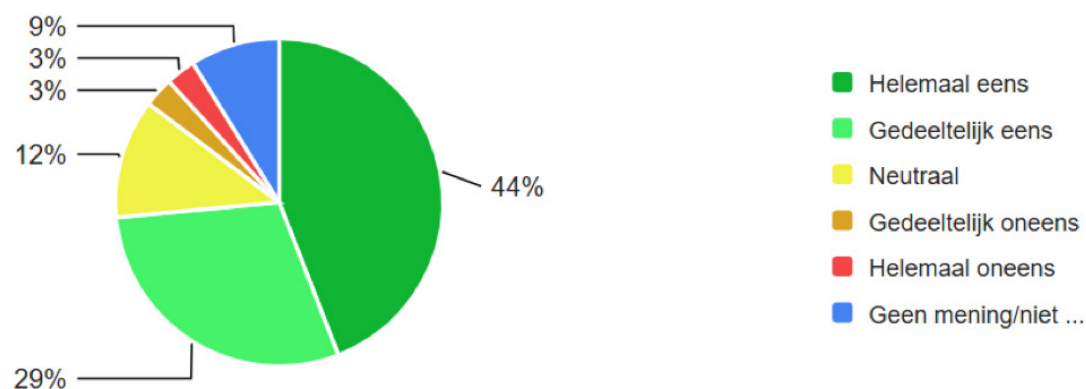
Ik ben vaker indirect dan direct betrokken bij het werk van het Duurzaam Door team. Wel wordt ik graag en dan ook overtuigend geïnspireerd door de activiteiten en opbrengsten van Duurzaam Door. In meerdere externe contacten ben ik gecompimenteerd met de Duurzaam Door initiatieven op het gebied van transitiegericht werken.

Inhoudelijke voortgang

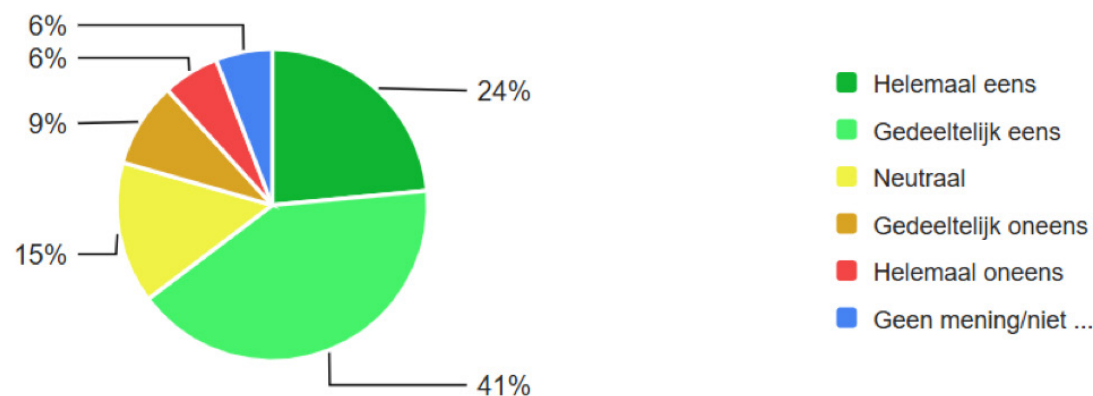
15) Stelling: DuurzaamDoor zorgt voor bruikbare inhoudelijke ideeën over hoe de transitie(s) waar ik aan werk versneld kan worden



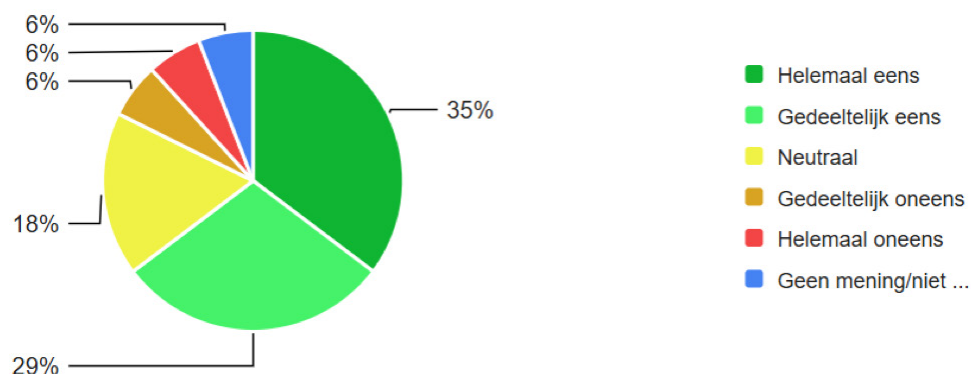
16) Stelling: De projecten en activiteiten vanuit DuurzaamDoor zorgen voor tastbare bijdragen aan de transitie(s) waar ik aan werk



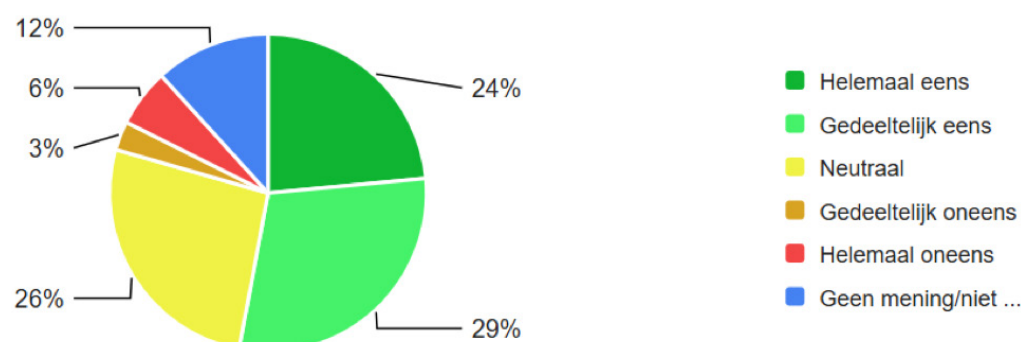
17) Stelling: Ik kan duidelijk omschrijven wat de impact is van DuurzaamDoor



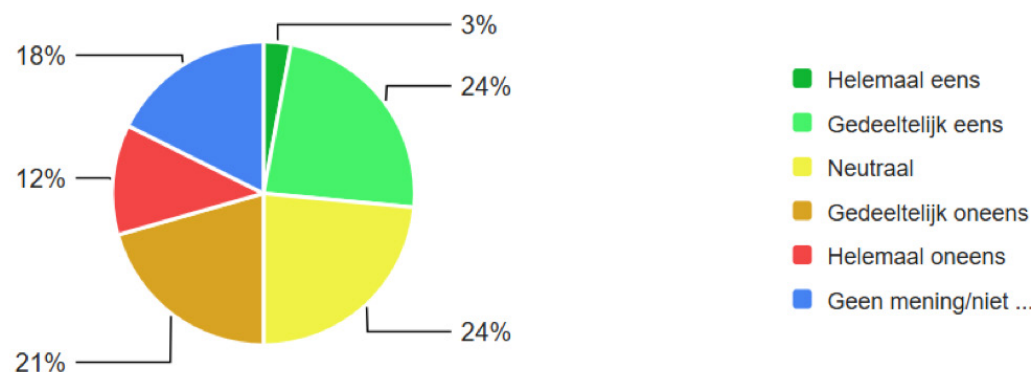
18) Stelling: Zonder DuurzaamDoor zou de transitie waar ik aan werk minder snel worden gerealiseerd



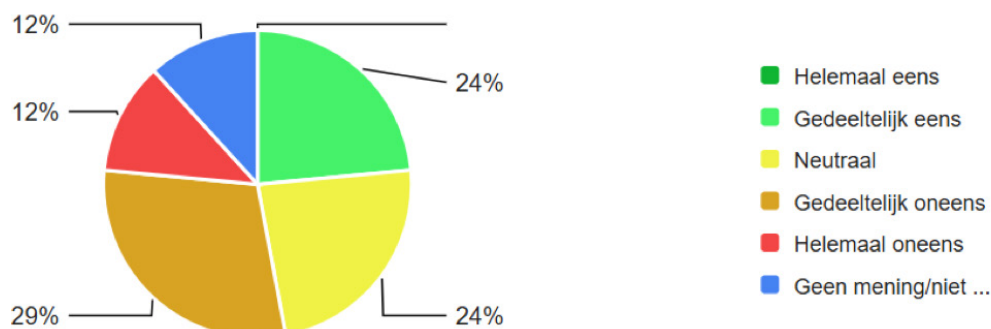
19) Stelling: Ik zie dat mijn betrokkenheid bij DD zorgt voor groei in aandacht, omvang en impact van mijn projecten



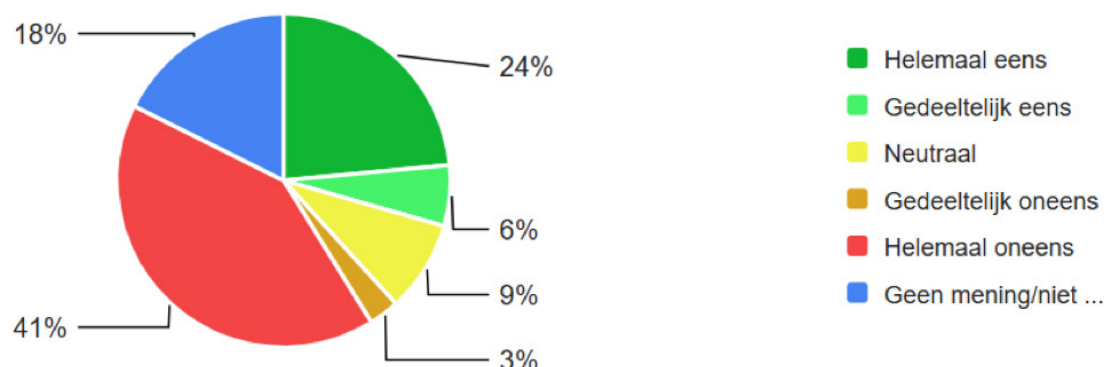
20) Stelling: De publicaties van DuurzaamDoor zijn voldoende zichtbaar



21) Stelling: DuurzaamDoor is voldoende bekend als platform voor kennis en samenwerking rondom transitie in mijn netwerk



22) Stelling: Ik of mijn organisatie draagt financieel bij aan DuurzaamDoor projecten en tafels



Ruimte voor toelichting op antwoorden in de sectie 'inhoudelijke voortgang'

DD is in bepaalde kringen en lagen wel bekend, maar mogelijk door gebrek aan kunde of tijd en budget, niet zo bekend als wellicht gerechtvaardigd zou zijn. Bij benoeming van koppeling met landelijke overheid en Ministerie krijgt het wel aanzien, maar de naam en plek binnen de overheid zelf is niet overal bekend. Bij lokale overheid zou DD meer impact kunnen hebben indien men daar pro/actief zich zou kunnen melden om ook daar kennis, inzichten en netwerk aan te bieden.

ik heb maar beperkt zicht op het werk van Duurzaam Door en kan daardoor op sommige vragen geen antwoord geven.

In lijn met mijn antwoord in de vorige sessie zie ik dat er vooral een onderliggend transitie gedachtengoed is wat zich via de tools en bijeenkomsten en projecten ontwikkelt. maar expliciet zie ik dat de instrumenten nog onvol-doende zichtbaar zijn, bijeenkomen en dat ze optellen tot een geheel.

Op zich past dit bij de rol van DD als aanjager waar anderen partijen 'scoren'. Het is dan niet zo erg dat DD min-der bekend is buiten de inner circle. maar het is wel welkom dat de outcome/resultaten wel bekend zijn en vind-baar zijn en daar is nog wel winst te halen. Er is echt heel erg veel bruikbaars ontstaan waar velen baat bij kun-nen hebben als ze het zouden vinden

Er gebeuren goede dingen binnen DD, maar het uitdragen naar buiten, de bredere bekendheid kan nog wel wat beter. 1 of 2 dedicated communicatiemedewerkers zouden het verschil kunnen maken.

Heb weinig voeling met waar duurzaam door voor staat. Kan niet inschatten of en zo ja in welke mate ze het werk dat ik doen in de verduurzaming ondersteunen

De resultaten van DuurzaamDoor mogen zichtbaarder. Dat is geen opgave voor duurzaam door zelf, die doen dat geweldig. OA met binnenlands bestuur en publiek leven.

Het gaat erom dat het binnen de rijksoverheid, provincies, waterschappen en gemeenten beter gedeeld en ge-bruikt wordt. De status van deze tafels mag hoger. Dat is een opgave voor de opdrachtgevers van DuurzaamDoor.

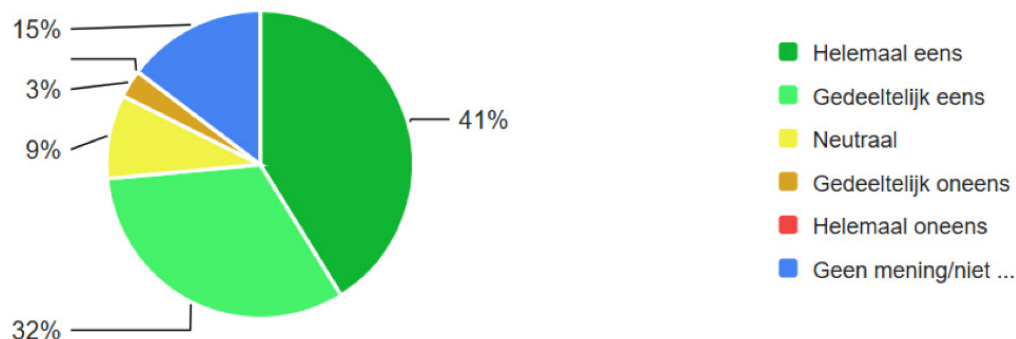
RVO draagt bij dankzij de middelen van opdrachtgevers. Werken in en met Duurzaam Door is een opdracht aan RVO.

Ik ben ervan overtuigd dat de bekendheid van Duurzaam Door in de transities bij meer stakeholders bekend zou moeten zijn.

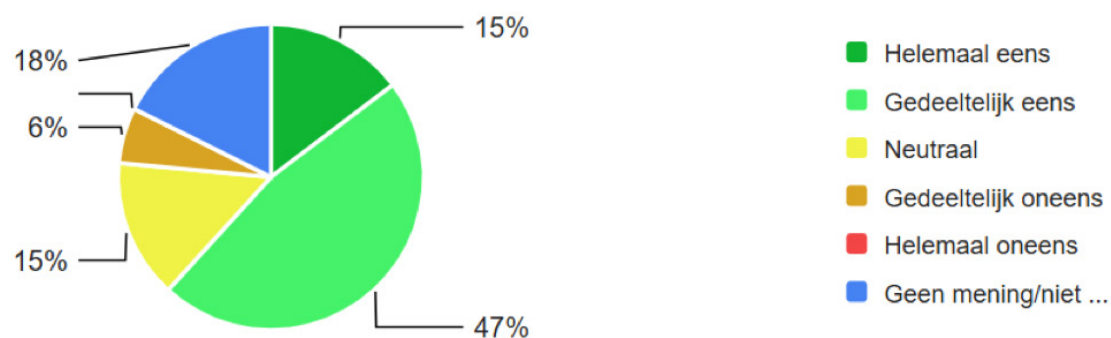
Nog erg recent in deze rol - dus op veel geen antwoord.

Kansen en knelpunten

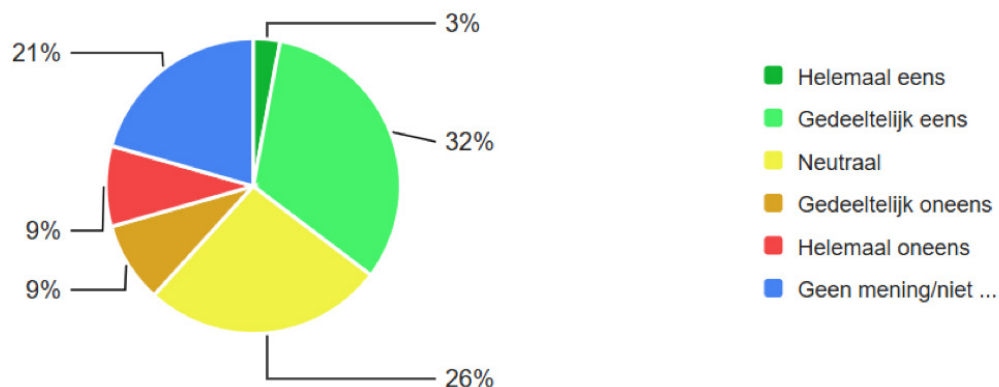
23) Stelling: DuurzaamDoor helpt om kansen en knelpunten op het gebied van de transitie waar ik aan werk inzichtelijk te krijgen



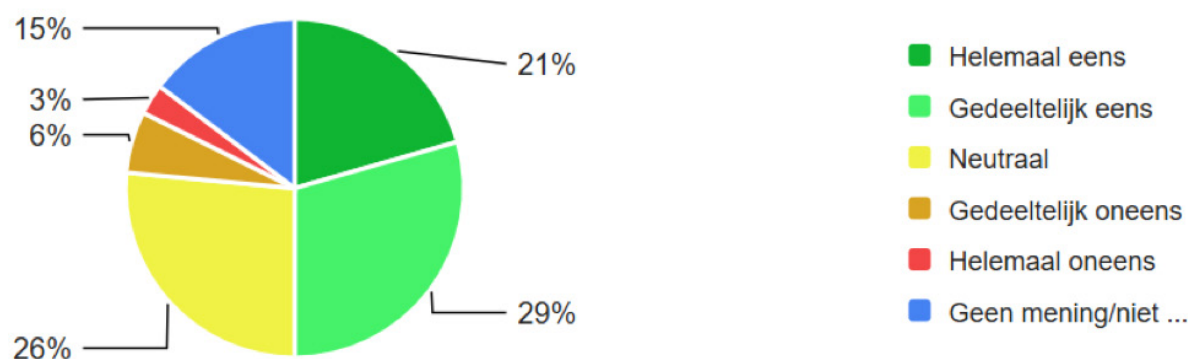
24) Stelling: DuurzaamDoor helpt bij het agenderen van kansen en knelpunten bij Rijksoverheidspartijen



25) Stelling: Ik zie dat de gesprekken over kansen en knelpunten bij Rijksoverheidspartijen leiden tot aanpassingen van werkwijzen of beleid



26) Stelling: Ik herken dat de Rijksoverheid mede door DuurzaamDoor meer met de samenleving samenwerkt aan transities



Ruimte voor toelichting op antwoorden in de sectie 'kansen en knelpunten'

ik mis echt de voeten in de klei, ook bij DuurzaamDoor. Het is wel een bepaalde bubbel van mensen waar ze mee samenwerken.

Rondom vragen mbt invloed op Rijksoverheid heb ik vanuit mijn positie bij de lokale overheid mogelijk te weinig zicht. Ik zie af en toe wel op meetings met initiatiefnemers en start/ups ook mensen van het ministerie.

Probleem ligt vooral bij ontvankelijkheid van Rijksorganisaties voor lessen van DuurzaamDoor. Niet zozeer bij DuurzaamDoor zelf.

Interessante sectie. Het is niet de primaire rol van DD zou ik zeggen, maar samen met partners kunnen we veel agenderen en veranderen bij rijk (e.a.). Zo was er ooit een witboek over duurzaamheid in het onderwijs wat echt goed werkte (intern en extern). Via bijeenkomsten, whitepapers etc. zouden we in grotere kring zaken bespreekbaar kunnen maken op manier die de partners van DD alleen niet zou lukken

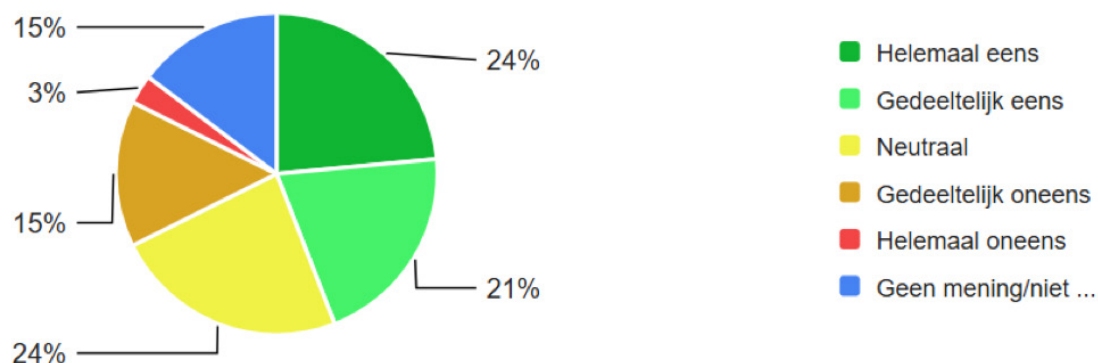
Blijft nog erg atelier- en pilotachtig. Tijd voor doorbraken.

Zie vorige deel. En de rijksoverheid is wel blij met de uitkomsten. Maar de betrokken mensen hebben te weinig slagkracht, gezag om het tot de haarvaten van de ministeries door te laten dringen. De budgetten voor dit soort werk zijn en blijven veel te laag.

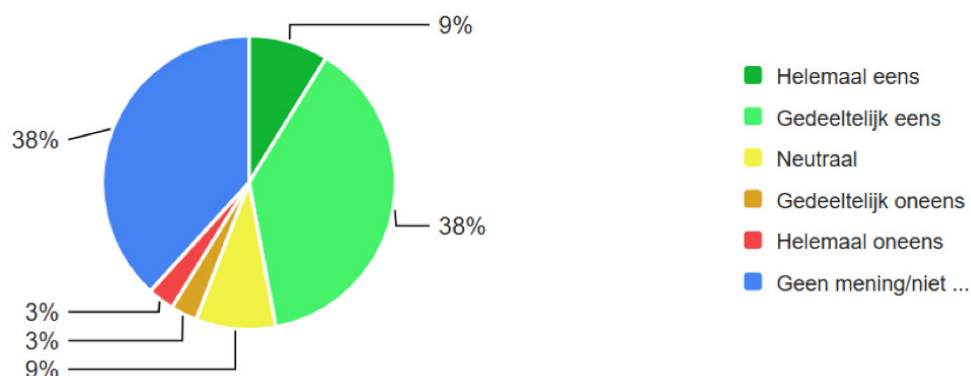
Het adaptief vermogen van actoren in redelijk dicht geregelde beleidssystemen is niet zo hoog. Dat maakt dat het resultaat van Duurzaam Door vaak in aangepaste of uitgekleden vorm inneemt beleidssysteem doordringt. Het verbinden van de leefwereld, die in de Duurzaam Door activiteiten vaak aandacht krijgt, met de systeemwereld van overheden intermediaire organisaties, die daarin ook een plek heeft, wordt in de beleidsomgeving veelal nog eens gewogen en deels benut.

Multidisciplinaire netwerken

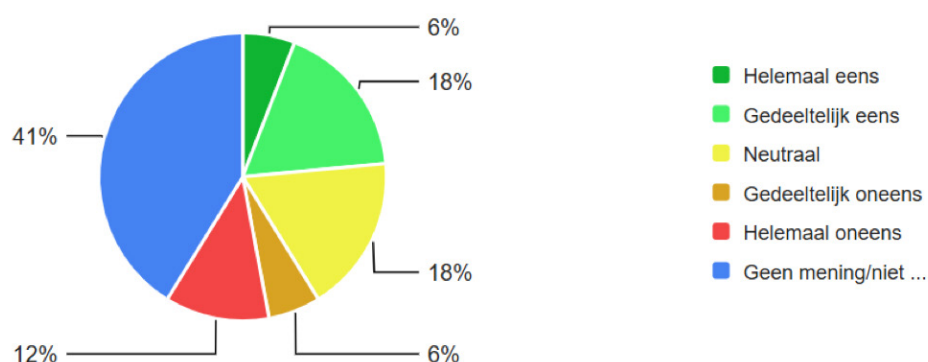
27) Stelling: Alle relevante organisaties/stakeholders zijn verbonden aan DuurzaamDoor



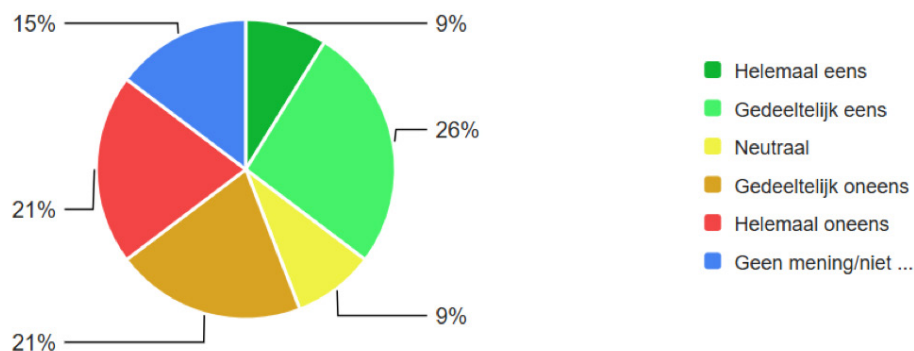
28) Stelling: De deelnemers aan mijn tafel hebben voldoende beslis- of doorzettingsmacht in hun organisatie



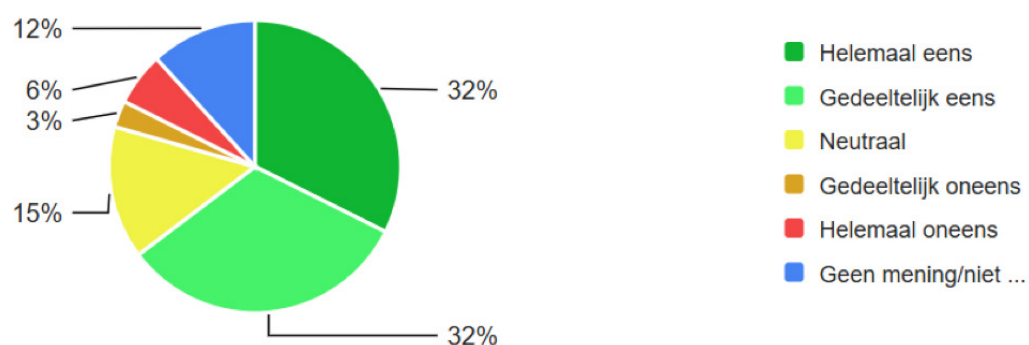
29) Stelling: Ik mis aan mijn tafel deelnemers met beslis- of doorzettingsmacht in hun organisatie



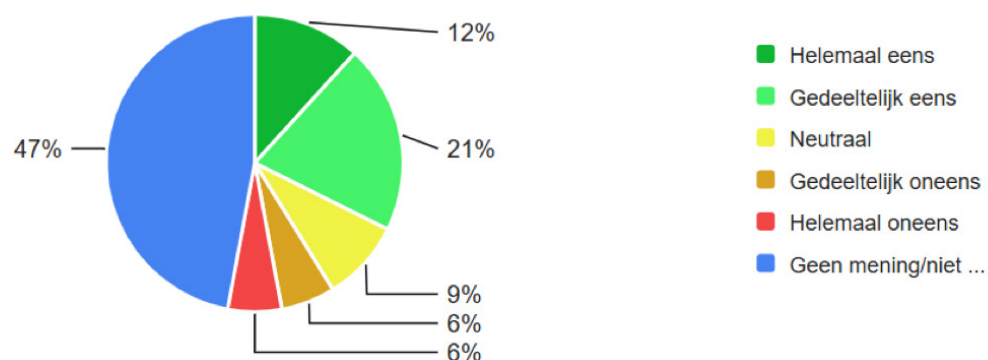
30) Stelling: Ik deel de bijdragen van DuurzaamDoor op sociale media regelmatig



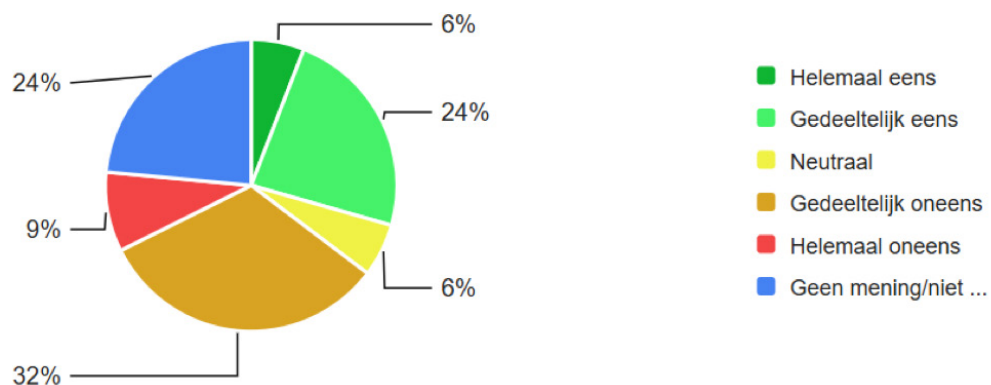
31) Stelling: Ik deel actief kennis en inzichten die ik opdoe in DuurzaamDoor met personen in mijn netwerk



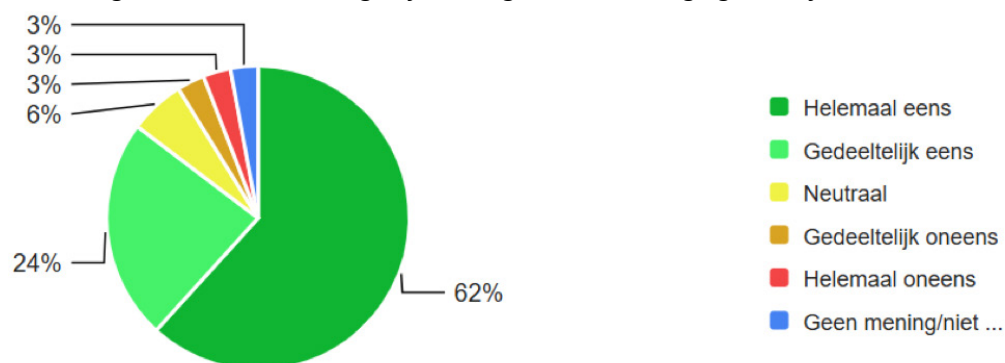
32) Stelling: De kennis die wij ontwikkelen in DuurzaamDoor wordt door de wetenschap benut



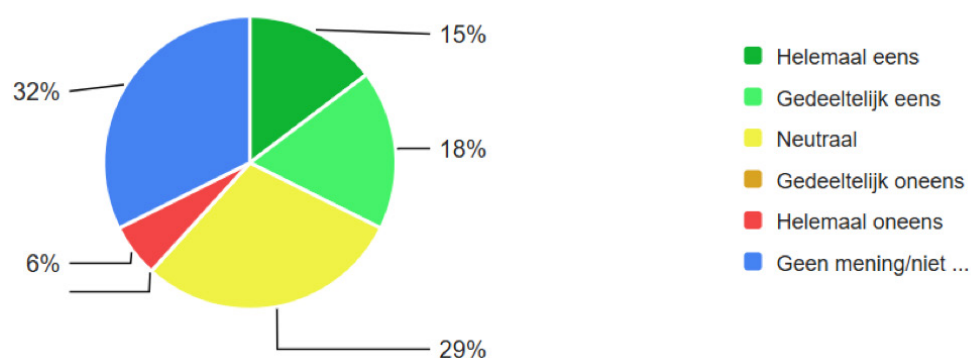
33) Stelling: de projecten en programma's die ondersteuning vanuit DuurzaamDoor ontvangen kunnen in de toekomst zelfstandig van DuurzaamDoor ontwikkelen



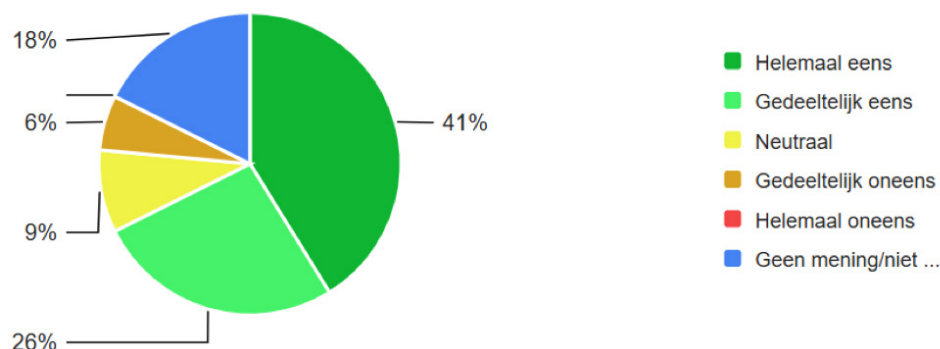
34) Stelling: DuurzaamDoor draagt bij aan de groei en versteviging van mijn netwerk



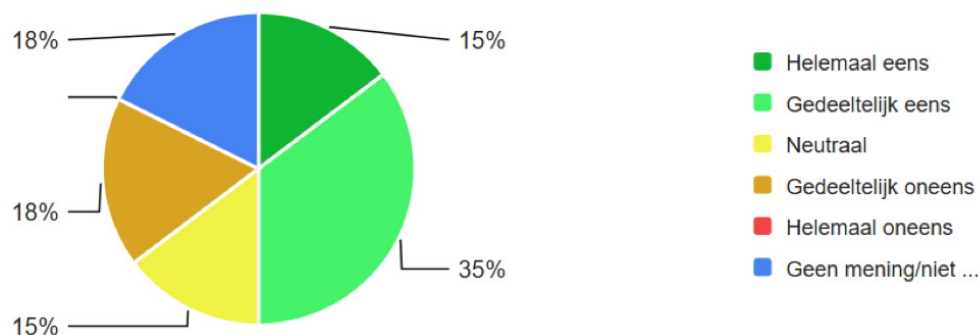
35) Stelling: Ik herken dat DuurzaamDoor zich inzet om jongeren aan te haken bij projecten en activiteiten



36) Stelling: Ik herken dat DuurzaamDoor zich inzet om decentrale overheden (provincies, gemeenten en waterschappen) aan te haken bij projecten en activiteiten



37) Stelling: Ik herken dat DuurzaamDoor zich inzet om het bedrijfsleven aan te haken bij projecten en activiteiten



Ruimte voor toelichting op antwoorden in de sectie 'multidisciplinaire netwerken'

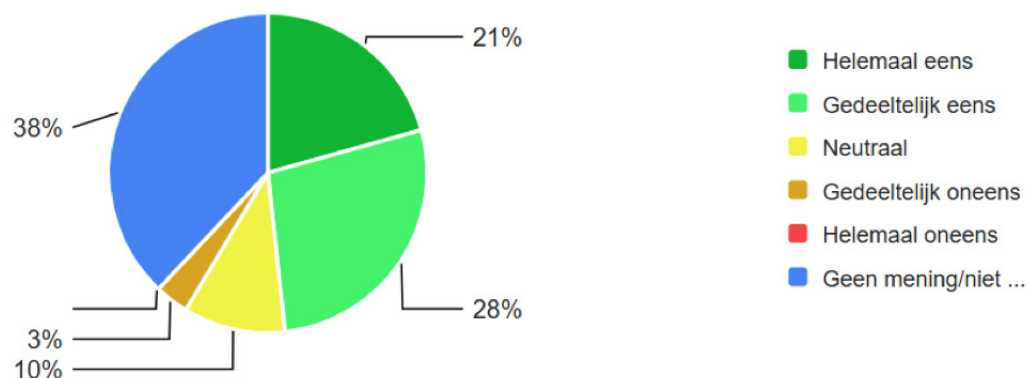
Te weinig bedrijfsleven

Aangezien het op mijn werkvlak draait om een koplopers groep van vernieuwers, zijn deze ook binnen hun eigen organisatie soms de nog niet geheel erkende kennishouders of worden hun kennis en inzichten nog niet gemakkelijk geadopteerd omdat ze voor bestaande visies nog niet gelijke bevatten zijn. Dat vergt namelijk een nieuwe denkwijze, buiten de bestaande verkokerde indeling. 29: die beslissers zijn dus ook nog lastig te vinden, zeker beslissers die overtuigd zijn van of openstaan voor het idee van de noodzaak van verandering. 32)) De afgelopen tien jaar is het aantal aanvragen omtrent de ontwikkeling van ons voedselsysteem vanuit kennis en onderzoeksinstituten enkel toegenomen, 33)) Niet altijd, zie voorgaande argumentatie; soms is er nog niet genoeg draagvlak bij de heersende orde om vernieuwende samenwerkingsvormen tbv kennisontwikkeling of een platform financieel gedragen te krijgen 36,37)) zou meer kunnen, maar volgens mij was hier niet voldoende tijd en menskracht of uren voor beschikbaar.

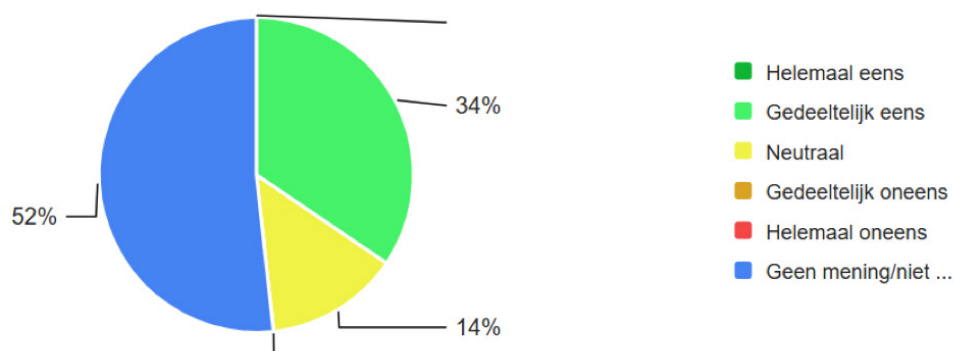
Op zich is betrokkenheid van partijen er zeker, maar het kan beter. Zoals jongeren en bedrijfsleven kan zeker beter. Ik vind ook dat de dwarsverbanden tussen de tafels versterkt kan worden. Ik vind het jammer dat ik zelden de link zie tussen de andere tafels en die van onderwijs

Verduurzaming onderwijs

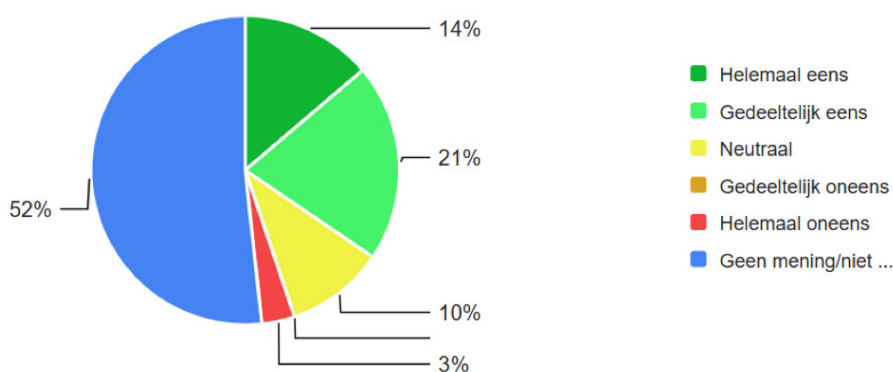
38) Stelling: Ik herken dat duurzaamheid in toenemende mate een rol speelt in het onderwijs



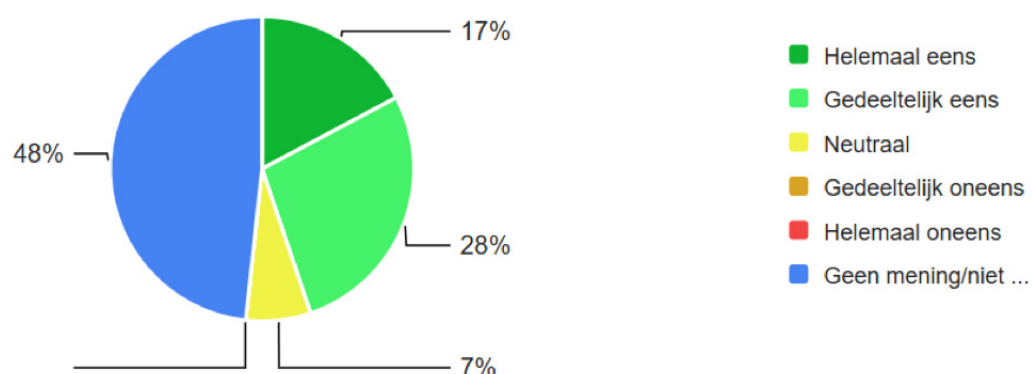
39) Stelling: Ik herken dat docenten beter weten hoe zij duurzaamheid kunnen verwerken in de curricula van hun onderwijsinstelling



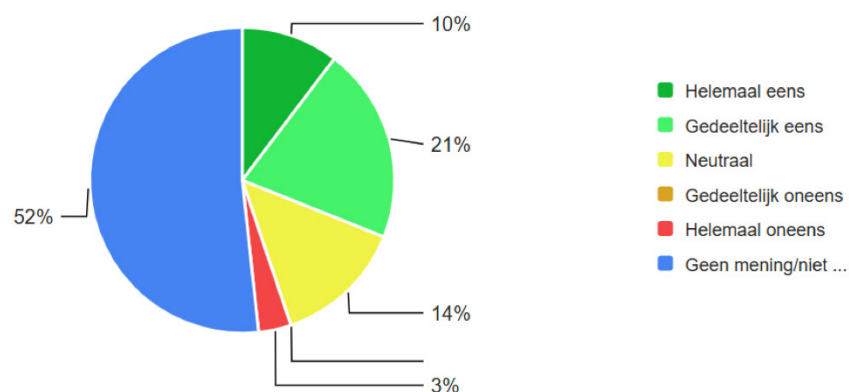
40) Stelling: Ik herken binnen mijn organisatie innovatieve oplossingen die bijdragen aan verduurzaming in/van het onderwijs



41) Stelling: Ik herken dat duurzaamheid in het onderwijs in toenemende mate onderwerp is van gesprek binnen onderwijsinstellingen



42) Stelling: Ik zie dat duurzaamheid in het onderwijs een prominenter thema van gesprek wordt bij Rijksoverheidsp



Ruimte voor toelichting op antwoorden in de sectie 'verduurzaming onderwijs'

Duurzaamheid en energietransitie zou veel integraler onderdeel van het onderwijs en beroepsmogelijkheden moeten zijn. Moet volgens mij nog veel werk op gebeuren en duurzaam door kan daarbij helpen

Duurzaamheid in het onderwijs ontwikkelt zich goed. Er is echt vraag vanuit scholen (op diverse niveaus), maar ook van overheden, bedrijfsleven en maatschappelijke partijen. We zitten nog niet op 25% systemische deelname aan duurzaamheid, maar het groeit wel.

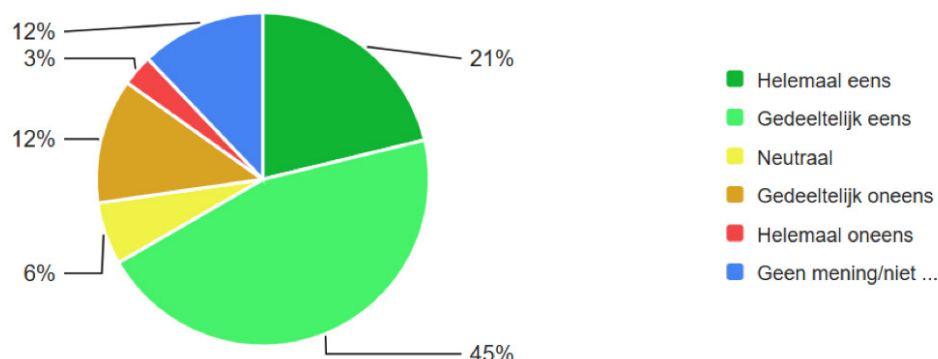
De vraag dat docenten weten hoe zij duurzaamheid in de curricula moeten verankeren is erg systemisch. Veel docenten en scholen denken niet zo. In hun transitie is zeker nog hulp nodig, o.a. met de inzet van duurzaamheidscoördinatoren, WSA concept, Eco-Schools, SustainaBul, kennispunt, leergangen etc. Dit wordt nu in de landelijke aanpak ook uitgewerkt.

Naast de formele educatie is de non-/informele educatie ook van groot belang. Het leerproces gebeurt ook buiten de school. Hier komen duurzame en burgerschapsvaardigheden om de hoek kijken. In de transitie is van belang dat we daar voldoende ruimte voor bieden/creëren, want het reguliere onderwijssysteem zelf zit redelijk op slot (cognitief, rekenen, taal).

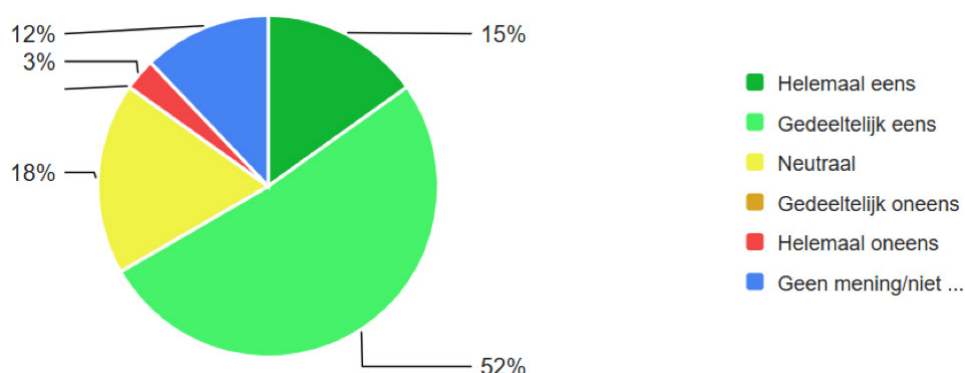
Verduurzaming onderwijs komt op gang, maar is nog verre van mainstream

Afsluitende vragen

43) Stelling: Het is voor mij duidelijk met welk onderliggend 'mechanisme' ik impact maak met mijn betrokkenheid bij DuurzaamDoor



44) Stelling: Mijn projecten en activiteiten in DuurzaamDoor hebben impact die ik niet vooraf had voorzien



45) Waar ziet u nog kansen voor DuurzaamDoor om de impact verder te vergroten?

Investeren in de juiste mensen op de juiste plek.

Meer aan continuïteit werken

Delen van projecten en bekendheid, betere toegang tot informatie via de site.

Meer beschikbare tijd staat gelijk aan meer impact. Dus met meer tijd voor inzet van kennisplatform Stadsland-bouw NL kan DD bijv. meer inzicht stimuleren bij lokale overheden,. En dan bijv. over welke rol zij kunnen spelen bij de noodzakelijk verduurzaming van het voedselsysteem, welke keuze zij als organisatie kunnen nemen, maar ook welke impact de keuzes van hun inwoners kan zijn. Want een gemeente zegt nu te gemakkelijk dat zij daar geen rol in spelen, want elke inwoner moet zelf kiezen. Zich daarmee niet realiserend waar zij wel degelijk een verschil kunnen aken en een verantwoordelijkheid hebben d.m.v. vestigingsbeleid van bijv. fastfood ondernemers of de mogelijkheid om lokaal met vers, gezond en sociaal verantwoord geteeld voedsel in contact te komen zodat er meer waardering ontstaat voor ons voedsel ipv dat enkel winst leidend is. (bijv. eerlijke prijs voor de boer, die gezond en duurzaam moet kunnen werken en produceren)

Concretisering aan tafels - meer focus om impact te vergroten en wat minder de kleinere leuke ideeën oppakken

Verdere verspreiding van lessen, inzichten en resultaten. Ik zou die graag delen op mijn LinkedIn, maar kom ze zelf niet zo vaak tegen. Netwerk kan beter/actiever ingezet worden voor verspreiding

Meer op social media communiceren

Wij hebben krachtige dingen kunnen realiseren met NDE-netwerk, WSA, Duurzame School, Eco-Schools, bronnen voor NME, erkende interventies in gezonde school, etc. etc. Inderdaad ook dingen die we vooraf niet hadden kunnen voorzien

Tegelijkertijd zie ik de kans en behoefte om met mensen langer op weg te gaan en van daaruit meer te werken aan een beweging waarin kennis stroomt. Het is nog te vaak dat het projecten zijn waarbij het lastig is om na afloop de flow vast te houden en het bereik te vergroten.

Nog meer samenwerken met partijen die regionaal/lokaal actief zijn. Daar gebeurt het.

Het vertalen van kennis naar concrete tools

Het platform Handprint Voedsel van Dichtbij doorzetten maar wellicht ook bredere samenwerking in regio's starten. We denken dat de zeer concrete bijdrage die we leveren met impact van organisaties in beeld brengen, deze versterken met ons fonds heel waardevol is voor de transities die moeten plaatsvinden om Nederland socialer en duurzamer te maken.

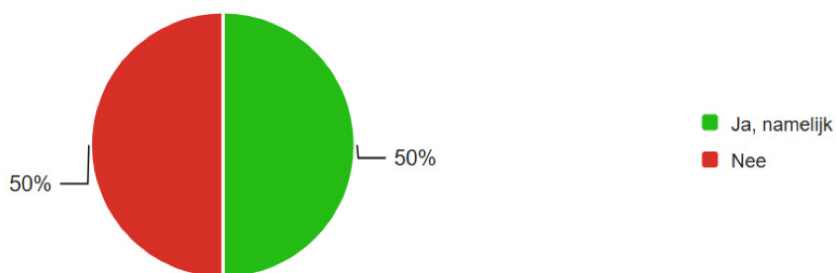
Hoe deze sociale en maatschappelijke innovaties beter op strategisch niveau in te bedden. Hoe het verhaal van het belang van deze innovaties beter over het voetlicht te krijgen, in een samenleving die vooral gericht is op technische innovaties.

Zorg voor meer bekendheid van de projecten die worden ondersteund. Gebruik de kracht van de voorbeelden.

Duurzaam Door kunnen we beter verbinden met activiteiten die vanuit andere onderdelen van RVO worden geboden om transities te bevorderen en opgaven te helpen realiseren.

Betrekken van jongeren en onderwijs verbinden aan de andere tafels.

46) Heeft u een tip waar DuurzaamDoor zich aanvullend op zo moeten richten in een eventuele volgende programmaperiode?



Ja, namelijk

Investeer meer in 'van onderop' wees niet bang om formele kaders creatief in te vullen

Website en update van projecten en resultaten

Met alle kennis binnen de groep richten op bijv. lokale overheid: biedt kennismeedings aan. Ga op pad en de boer op met alle aanwezige kennis. Nodig jezelf uit bij beleidsbepalers en wethouders. De geloofwaardigheid van RVO en plek binnen landelijke overheid zal ervoor zorgen dat dit serieus genomen wordt en dat er geluisterd zal worden.

Onderwijs en arbeidsmarkt en samenwerking met decentrale overheden behouden

Verbinden van politiek/landelijke organisaties die doelen willen/moeten behalen met de praktijk waarin dat niet af te dwingen valt (dat levert vaak juist minder op). Hoe kan een politicus verdedigen dat hij/zij ruimte geeft aan de regio voor maatwerk en (in het begin) niet scherp stuurt op resultaten? Terwijl er sprake is van een 'crisis'/ urgente situatie

Misschien een keer halverwege een dag met alle tafels bij elkaar

1. kies gericht de veranderingen die je wilt bereiken en de transities die daarbij horen en zet doelgericht in op die verandering (change! running around doing good things is not enough).

2. verbind de tafels en transities we kunnen van elkaar (en met elkaar) leren. Voor het onderwijs leer ik heel graag hoe we dingen zakelijker en toekomstbestendiger in kunnen richten

Voedseltransitie in de hele keten is een belangrijke basis voor duurzaamheid in de samenleving en blijft daarom heel erg belangrijk. Voedseleducatie van kind tot ouderen is daarbij cruciaal, evenals het stimuleren van een gezonde leefomgeving. Zorg er ook voor dat je daarbij het perspectief van de burgers meeneemt en niet alleen van de professionals.

Kruisbestuiving tussen de tafels

Gedragsverandering

Hoe deze sociale en maatschappelijke innovaties beter op strategisch niveau in te bedden. Hoe het verhaal van het belang van deze innovaties beter over het voetlicht te krijgen, in een samenleving die vooral gericht is op technische innovaties.

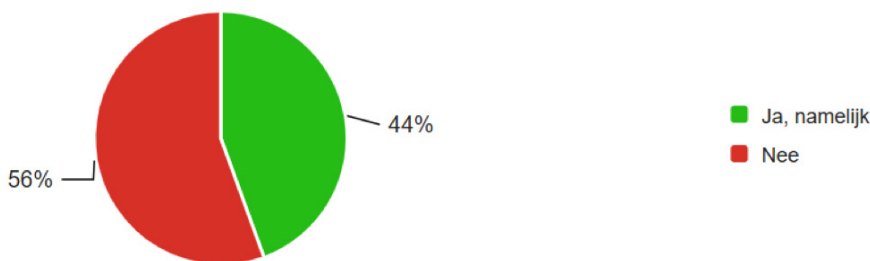
Natuurinclusieve energietransitie

Gebiedsproblematiek

De rol van verbinders in de transities. Ze zijn een onmisbare schakel die veelal onzichtbaar is. DuurzaamDoor zou daar meer aandacht aan mogen geven

Kijken waar Duurzaam Door op de lastdrager van transities en opgaven mee kan bewegen. De aanpak Duurzaam Door kan breder worden ingezet

47) Heeft u een tip waar DuurzaamDoor zich met name op zou moeten richten in een eventuele volgende programmaperiode?



Ja, namelijk

Decentrale aanpakken versterken

Voedsel is een onderbelicht thema m.b.t. duurzaamheid. Sinds de 80'er jaren zijn we isolatie, led lampjes en duurzame energie serieus gaan nemen. Maar onze voedselketen, die voor 25/30% van alle menselijke klimaatimpact zorgt, nog totaal niet.

Validatie van de werkwijzen

1. verbinden binnen en tussen netwerken

2. delen van kennis en ervaringen niet allen via websites en boekjes, maar als mensen onderling

3. samen met partners meer krachtige dingen selecteren en daar steviger op inzetten

Circulaire economie en klimaat

Kennisdeling en doorstroom blijft super belangrijk. Breng partijen/mensen bij elkaar zodat ze van elkaar kunnen leren. Financiële ondersteuning voor projecten blijft ook noodzakelijk. Als Duurzaam Door ondersteuning stopt zullen allerlei initiatieven stoppen omdat er geen financiën meer zijn. Bedrijfsleven heeft nauwelijks tot geen geld over voor sociaal maatschappelijke initiatieven.

Het nog meer verbinden van alle actoren in de voedseltransitie.

Bewonersparticipatie, maatschappelijk initiatief en energievoorzieningen.

En dat alles op strategisch niveau.

Maatschappij-inclusieve energietransitie

Laat zien dat je innovatie 'van onderop', van burgers, van partijen in de keten, van partijen in gebieden, stimuleert. Niet de usual suspects, maar de duurzaamheidsinitiatieven die ontstaan bij individuen. Zoek daarin je niche.

Breder laten zien hoe werken aan transitie succesvol kan worden vormgegeven.

48) Wat is voor u de grootste meerwaarde van DuurzaamDoor geweest in de afgelopen vier jaar?

Netwerk vergroten, experimenteren

Collegiale setting. Steun in klein verband

Netwerk en delen van waar ieder mee bezig is. Mogelijkheid om projecten te initiëren die een zetje nodig hebben

Uitwisseling van praktijkvoorbeelden en kansen en problemen die zich daarbij voordoen

Mogelijk maken van plek waar vernieuwende kennishouder samenkomen om te netwerken, kennis te delen en inzichten te scherpen. Essentieel

Netwerkonderhouden, ervaringen uit de praktijk horen - samen nadenken op een aanpak die (doordat Rijksoverheid partij meedenkt) ook aansluit bij wat er politiek en beleidsmatig aan zit te komen. Hierdoor versterken we elkaar

Vergroten netwerk en inzichten in methodes en technieken

Samen met andere belanghebbende partijen projecten ontwikkelen waar je allemaal iets aan hebt. DD faciliteert actief de bundeling van krachten. Dat is goud waard in een omgeving waarin je - ook al is het met goede intenties - snel langs elkaar heen werkt.

Persoonlijke groei (heel veel geleerd!) en opgebouwd netwerk

Hele fijne en nuttige connecties. Daarnaast is het voor ons een platform waar nieuwe ideeën besproken kunnen en hier ook snel werk van gemaakt wordt. Een echte broedplaats functie.

Uitbreiding van het netwerk

De verborgen revolutie van het transitiedenken dat overal in de haarvaten van de maatschappij via vele partijen zijn doorwerking heeft. Dit is een aanjager richting een duurzame samenleving geweest en is dat nog steeds.

Verbinding

Duurzaamheidsbeweging opzetten en in beweging houden.

Kennisdeling/doorstroom.

Partijen/mensen bij elkaar brengen.

Ondersteuning met kennis, tools en middelen.

Opbouwen van een netwerk en samen creëren van nieuwe kennis

De (inhoudelijke) steun die ze hebben verleend

Dat de gelegenheid is geboden om de o's (van overheden tot ondernemers, onderzoekers, onderwijs en maatschappelijke initiatieven van onderop) met elkaar in contact te brengen; de uitwisseling van kennis en ervaring uit ieders praktijk is zeer waardevol en geeft moed en hoop in deze ingewikkelde en chaotische transitietijd.

Heeft voor mij geen meerwaarde gehad.

Ben er zeer zijdelings tot niet bij betrokken geweest

Duwtje geven aan kennisontwikkeling op knelpunten en aanhaken decentrale overheden

Vele voedsel initiatieven zichtbaar maken en helpen

Verdieping van kennis over de derde route van maatschappelijk initiatief, hoe anders en kansrijk dit is, naast de routes van overheid en markt.

Betere samenwerking van overheden met ons, de energiecoöperaties.

Betere methodes, tools, verhalen over deze derde route en de samenwerking met overheden.

Nieuwe contacten

Al langer geleden, 2019...

Op het spoor zetten van het onderwerp natuurinclusieve nieuwbouw, en introductie van contacten bij WUR, Vogel-bescherming, IVN en landschapsarchitect.

De werkwijze, de aandacht voor de (samen denkende en -werkende) mens als actor in transitie

Ruimte voor toelichting op antwoorden in de sectie 'afsluitende vragen'

De 'value for money' van DD is enorm groot. DD werkt als de (biologische) olie in de machine van de verandering naar een duurzame samenleving. Er is enorm veel opgang gebracht dat bij de meesten niet eens bekend is als iets waar DD aanjager of initiatiefnemer van was. Het werkt door en wordt steeds groter. Maar we hebben veel actoren nog niet of slechts deels bereikt waardoor DD als katalysator van de duurzame verandering keihard nodig is.

De rol van het bedrijfsleven bij de energietransitie wordt zwaar overschat. Technische innovaties zijn altijd nodig, maar we hebben nu al alle technologie die de energietransitie mogelijk kunnen maken.

Wat we echt nodig hebben zijn sociale en maatschappelijke innovaties rond samenwerken, gedragsverandering, versterken van gemeenschappen, vertrouwen in energiecoöperaties.

Werken met TwynstraGudde betekent samen maatschappelijke transitie werkend krijgen. Met advies, management en opleidingen helpen we mensen en organisaties bij duurzame veranderingen. Denk aan energie en klimaat, wonen, veiligheid, landbouw, mobiliteit, zorg en onderwijs. Onze kracht ligt in daadkracht. In het creëren van oplossingen die werkbaar zijn én werkbaar blijven. Samen met onze opdrachtgevers - en alle belanghebbenden daaromheen - werken we aan een samenleving die schoon, veilig, gezond en weerbaar is. Zo maken we blijvend impact op morgen.