



# De groene sector in beweging

Verslag van de 1<sup>e</sup> monitor van het Groenpact

---

Tilburg, augustus 2018

Rob Vink  
Paula Willemse

Uitgever:  
IVA Onderwijs  
Universiteit van Tilburg  
Postbus 90153  
5000 LE Tilburg

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar worden gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van IVA Onderwijs. Het gebruik van cijfers en/of tekst als toelichting of ondersteuning bij artikelen, boeken en scripties is toegestaan, mits de bron duidelijk wordt vermeld.

## Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Inleiding</b> .....	<b>1</b>
1.1	Doelen van het Groenpact .....	1
1.2	Monitoring van het Groenpact.....	1
1.3	Leeswijzer .....	2
<b>2</b>	<b>Onderzoeksopzet</b> .....	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>Resultaten</b> .....	<b>5</b>
3.1	Doelen en ambities .....	5
3.2	Betrokkenheid van actoren.....	7
3.3	Ervaringen met de uitvoering.....	8
<b>4</b>	<b>Samenvattende conclusie</b> .....	<b>12</b>



# 1 Inleiding

## 1.1 Doelen van het Groenpact

De Nederlandse groene sector behoort internationaal tot de top. De sector staat voor grote uitdagingen die een blijvende investering vragen in het groene kennissysteem. Bedrijfsleven, onderwijs en overheid slaan daartoe de handen ineen met de 'Ontwikkelagenda groen onderwijs 2016-2025'<sup>1</sup>. Het doel van de ontwikkelagenda (het 'Groenpact') is om "internationaal voorloper te blijven in het oplossen van grote mondiale en regionale vraagstukken op het gebied van voeding, duurzaamheid en leefbaarheid". Bedrijfsleven, overheid en onderwijs committeren zich aan de volgende gezamenlijke strategische ambities, uitgewerkt in zes actielijnen:

1. Het verhogen van het proactieve vermogen van het groene onderwijs naar inhoud en arbeidsmarktbehoefte.
  - a. Het vergroten van de snelheid van de inhoudelijke vernieuwing in het onderwijs en het versterken van de bijdragen aan innovatie van het groene bedrijfsleven (actielijn Innovatie).
  - b. Het voortdurend en sneller laten aansluiten van het onderwijs op de behoeften van de arbeidsmarkt (actielijn Arbeidsmarkt).
2. Het vergroten van de impact van het kennis- en onderwijssysteem in de volle breedte:
  - a. Het versterken van de internationale oriëntatie van het groene kennis- en onderwijssysteem op alle niveaus (actielijn Internationalisering).
  - b. Het versterken en vernieuwen van onderwijs op cross-overs (actielijn Cross overs).
3. Het versterken van een permanente leer- en innovatiecultuur.
  - a. Het ontwikkelen van een betekenisvol imago voor de sector agri, food en leefomgeving als een relevante, innovatieve en aantrekkelijke sector om in te leren en te werken (actielijnen Arbeidsmarkt, Imago en Leven lang leren).

## 1.2 Monitoring van het Groenpact

In de ontwikkelagenda is de ambitie opgenomen om een monitor uit te voeren. De monitoring van de ontwikkelagenda richt zich op het geven van een onafhankelijk beeld van:

1. ontwikkelingen in de groene sector.  
Hierbij worden feiten en cijfers over de groene sector verzameld en op de website gepubliceerd.
2. de voortgang van het GroenPact en de beweging die met de zes actielijnen in gang wordt gezet. Hierbij wordt ingegaan op (draagvlak voor) de doelen en ambities, betrokkenheid en ervaringen met de uitvoering.

De opbrengsten van de monitor geven betrokkenen inzicht in de beweging die met de actielijnen in gang wordt gezet, waardoor het gesprek gevoerd kan worden over eventuele bijsturing van de doelstellingen en ambities en de wijze waarop het Groenpact georganiseerd en gepositioneerd is. De

---

<sup>1</sup> [www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2016/10/26/ontwikkelagenda-groen-onderwijs](http://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2016/10/26/ontwikkelagenda-groen-onderwijs)

monitoring is niet gericht op het in beeld brengen van de resultaten van de afzonderlijke actielijnen in termen van verantwoording.

### **1.3 Leeswijzer**

In dit rapport gaan we in op de voortgang van het Groenpact en de in gang gezette beweging met de uitvoering van de zes actielijnen (bovengenoemd punt 2). In hoofdstuk 2 beschrijven we de onderzoeksopzet. Vervolgens presenteren we in hoofdstuk 3 de resultaten van het onderzoek. Achtereenvolgens gaan we in op (het draagvlak voor) de doelen en ambities, betrokkenheid en ervaringen met de uitvoering. In hoofdstuk 4 trekken we de conclusies en formuleren we aanbevelingen.

## 2 Onderzoeksopzet

Binnen de actielijnen zijn de onderwijsinstellingen, branches en bedrijven en de overheid druk aan de slag om hun doelen te realiseren. In deze eerste meting van de monitor wordt inzicht verkregen in het draagvlak voor de doelen en ambities, de betrokkenheid, inzet en bijdragen aan de doelstellingen en ervaringen van actoren met de uitvoering van het Groenpact en de actielijnen daarbinnen. Dit inzicht is verkregen via het afnemen van interviews. Daarbij is onderscheid gemaakt in verschillende groepen actoren: informanten op het strategische niveau en het tactische niveau.

### Strategisch niveau

- De opdrachtgevers vanuit overheid, onderwijs en bedrijfsleven.
- De regiegroep. Deze groep bestaat ook uit vertegenwoordigers van overheid, bedrijfsleven en onderwijs.

### Tactisch niveau

- Trekkers en ondersteuners van de 6 actielijnen. Elke actielijn wordt getrokken door een bestuurder onderwijs samen met een bestuurder vanuit het bedrijfsleven. Deze worden ondersteund door één of meer projectleiders/projectondersteuners.

**Tabel 1: Overzicht niveau, doelgroep en methode van bevraging**

Niveau	Doelgroep	Methode
Tactisch	1. Coördinatiegroep vanuit de actielijnen	Één groepsgesprek met de coördinatiegroep van de zes actielijnen aan de hand van een interviewleidraad
	2. Trekkers van de zes actielijnen	Zes face-to-face (groeps)gesprekken met de projectleider(s) / projectondersteuner(s) van de actielijnen
		Twaalf telefonische interviews met bestuurlijke trekkers
Strategisch	3. Opdrachtgevers	Overeenkomstig doelgroep 2
	4. Regiegroep	Telefonisch interview

Voorafgaand aan de gesprekken is een korte schriftelijke vragenlijst bij de ondersteuners afgenomen om zicht te krijgen op de feitelijke situatie (onder andere het aantal contactmomenten, bijeenkomsten en evenementen). Resultaten zijn input voor de (verdiepende) interviews en voor de voortgangsrapportages vanuit de actielijnen. In de interviews en de vragenlijsten vooraf, zijn de volgende onderwerpen aan bod gekomen:

- Draagvlak voor de ontwikkelagenda en ambities;
- Mate waarin actoren aangehaakt zijn;
- Betrokkenheid bij de actielijnen en de ontwikkelagenda;
- Wat gaat goed, waar liggen wensen;
- Kritische succesfactoren



## 3 Resultaten

### 3.1 Doelen en ambities

#### *Ambities worden herkend en onderschreven*

De bredere maatschappelijke issues waar het GroenPact een bijdrage aan levert, worden door alle respondenten herkend en onderschreven. Het GroenPact draagt bij aan oplossingen voor problemen van morgen. Breed gedeeld is dat het GroenPact voortgezet moet worden. De gemene deler is 'de kwaliteit van leven', waarbij het gaat om thema's als gezondheid, voeding, duurzaamheid en de leefomgeving. Deze vraagstukken zijn urgent. De ambities en doelen die actoren binnen het GroenPact nastreven staan goed in verbinding met deze maatschappelijke vraagstukken. Ook die worden herkend en onderschreven. Sommige respondenten benadrukken dat het belangrijk is om de ambities en doelen breed te blijven benoemen en deze "niet te verengen tot alleen een arbeidsmarktzaakstuk". Het GroenPact kan gezien worden als een kristallisatie van wat er in de sector gebeurt.

Respondenten geven aan dat het nodig is de focus op de lange termijn te leggen/houden en de ambities scherper neer te zetten vanuit de vraag "vanuit welke maatschappelijke opgaven wordt gewerkt" en "wat is het maatschappelijke risico als we niet investeren in een sterke groene sector?" Daarmee moet een "drive ontstaan om voorop te blijven lopen in een substantiële markt die bijdraagt aan cruciale vragen". Het goed neerzetten van de centrale boodschap en deze onderbouwen met risico's en cijfers vergroot in de ogen van respondenten de legitimiteit van het GroenPact. Gedeeld wordt dat het wenselijk is het regieteam voor langere tijd installeren, waarbij het hebben en uitdragen van een toekomstvisie door het regieteam cruciaal wordt gevonden.

#### *Urgentiebesef verschilt*

Respondenten wijzen er op dat de afzonderlijke branches niet altijd in dezelfde mate de urgentie van alle ambities en doelen van het GroenPact zien. Daarbij komt dat branches verschillen in eigen ambities, cultuur en capaciteit om een bijdrage aan het GroenPact te leveren. Een aantal respondenten wijst er op dat het goed zou kunnen werken als de algemene ambities van het GroenPact een sectorale uitwerking krijgen. Dat verhoogt mogelijk de herkenbaarheid van de ambities van het GroenPact. Elke sector formuleert daarbij zelf wat ze toevoegen aan de algemene ambities. Daardoor ontstaat verbinding.

Respondenten benoemen dat hier een lastig aspect in het GroenPact naar voren komt: er is behoefte aan 'één boodschap'; tegelijkertijd is het juist lastig om, gelet op de diversiteit van de sectoren/branches, één herkenbaar geluid dat breed gedeeld wordt naar voren te brengen.

#### *Doelen: onderwijs en arbeidsmarkt staan centraal*

In de doelen die worden genoemd is onderscheid te maken tussen doelen die specifiek betrekking hebben op het onderwijs en doelen die de arbeidsmarkt betreffen.

Waar het gaat om het onderwijs staat de doorontwikkeling van het beroepsonderwijs centraal. Toekomstbestendig beroepsonderwijs dat aantrekkelijk is voor studenten, een goed arbeidsmarktperspectief biedt en inspeelt op maatschappelijke issues van vandaag en morgen. Responsief en innovatief onderwijs. De actielijnen Innovatie en Cross overs spelen hier in het bijzonder op in. Als het

gaat om de arbeidsmarkt gaat het over binding van personeel aan de sector en voldoende nieuwe instroom.

Goede arbeidsmarktcommunicatie is noodzakelijk. De actielijnen imago, arbeidsmarkt en leven lang leren verbinden zich aan dit arbeidsmarktvragestuk.

De genoemde doelen vanuit de actielijnen maken inzichtelijk dat er een goede verbinding is tussen de actielijnen en de ambities van het GroenPact. Respondenten benoemen expliciet dat de toegevoegde waarde van de actielijnen voor iedereen duidelijk is: "daar gaat het echt om".

#### *GroenPact is een beweging*

Veel respondenten benoemen dat het GroenPact als beweging moet worden gezien. Vanuit een goede centrale boodschap waarin urgentie doorklinkt, moeten partijen verleid worden zich aan te sluiten bij het GroenPact ("daar moet je bij willen horen, daar gebeurt het"). Het GroenPact moet daarbij in de ogen van veel respondenten verbindend zijn en interessante activiteiten laten zien: geen nieuwe, hoogdravende eigen projecten/initiatieven, aanhaken bij energie die er al zit, aansluiten bij wat er al gebeurt. Sommige respondenten zijn hierin stellig en vinden dat "alles wat er in de groene sector aan ontwikkeling en innovatie plaatsvindt, het GroenPact moet durven claimen". Daarnaast wordt genoemd dat het belangrijk is om beter aan te sluiten bij andere agenda's als de HC-agenda, internationalisering, beleidsagenda's van de ministeries. GroenPact moet in hun ogen hét vehikel zijn in de lobby naar 'Den Haag'.

#### *Samenwerking is noodzakelijk*

Nieuwe technologie en nieuwe functies vragen om samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven. Het vraagt om een andere mindset van betrokkenen: verbindingen aan gaan, vanuit een langere termijnperspectief redeneren, vanuit integraliteit denken en werken en de eigen 'koker' ontstijgen. Het besef moet groeien dat onderwijs en bedrijfsleven in samenwerking moeten komen tot goed beroepsonderwijs. Gezamenlijk optrekken verhoogt effectiviteit. Erkenning van verschillen in dynamiek tussen onderwijs en het bedrijfsleven is daarbij noodzakelijk. Bedrijven willen graag snel resultaten, onderwijs kan volgens respondenten soms wat meer ondernemerschap tonen.

Het wordt door respondenten in ieder geval belangrijk gevonden dat onderwijs, bedrijfsleven en de overheid meer elkaars taal leren spreken. De toon en taal zijn in de ogen van sommige respondenten vaak teveel een 'onderwijstaal', het is wenselijk als er meer in een voor het bedrijfsleven herkenbaar jargon gecommuniceerd wordt. De ontmoeting is daarvoor een belangrijk middel. Het versterken van de dialoog en hierdoor het versterken van het kritisch bewustzijn van bestuurders wordt als een belangrijke ambitie omschreven. Het GroenPact faciliteert deze ontmoeting. "Elke partij is zichzelf aan het uitvinden en dat probeer je bij elkaar te brengen."

#### *Doorbraken inzichtelijk maken*

Het GroenPact moet er deels op gericht zijn om doorbraken inzichtelijk te maken: goede voorbeelden ("showcases") van samenwerking laten zien en door goede analyse van deze voorbeelden in beeld krijgen welke mechanismen in samenwerking leiden tot het gewenste resultaat. Het gaat dan om het "laden van de maatschappelijke thema's met goede voorbeelden uit de praktijk en het verbinden van de resultaten aan de ambities van het GroenPact". Als dat lukt, kunnen ambassadeurs en boegbeelden zich commiteren aan het GroenPact en het GroenPact actief uitdragen: ze kunnen immers concrete resultaten laten zien.

De regiefunctie zoals die belegd is bij het regieteam en de coördinatiegroep is onontbeerlijk in het realiseren van deze strategiën. Daarbij wordt meteen aangetekend dat middelen hiervoor onontbeerlijk zijn. Zeker een regiefunctie zal zonder middelen niet makkelijk gerealiseerd kunnen worden. Dat neemt niet weg, dat sommige activiteiten binnen de actielijnen ook zonder middelen hun weg wel vinden/danwel op zoek gaan naar andere middelen.

## 3.2 Betrokkenheid van actoren

### *De actielijnen in de uitvoering: voldoende actoren betrokken*

De respondenten zijn over het algemeen tevreden over de bijdrage van partijen die binnen de actielijnen echt meedoen. Er worden bij de uitvoering van de actielijnen vooralsnog geen belangrijke actoren gemist. Dit is vooral het beeld dat de ondersteuners delen. Ook de bestuurders zijn over het algemeen tevreden over de inzet en actiebereidheid.

Met name de bestuurlijke trekkers uit het bedrijfsleven zien wel dat actieve betrokkenheid afhankelijk is van het belang, de ambities van de eigen branche en bedrijven en de persoonlijke interesse van betrokkenen. Betrokkenheid hangt ook af van de beschikbare capaciteit. Het bedrijfsleven is zoals eerder gesteld heterogeen en branches verschillen onderling in doelen en ambities. Respondenten geven het signaal af dat individuele bedrijven op dit moment beperkt zijn aangehaakt: zij hebben behoefte aan rendement op korte termijn, terwijl het GroenPact meer op de lange termijn gericht is. Een respondent stelt: "als bedrijf ben je verantwoordelijk voor de mensen die je straks krijgt." De meningen verschillen over bij wie het initiatief zou moeten liggen: bij de onderwijsinstellingen, bij de bedrijven, of moet men samen komen tot goede beroepsopleidingen? De betrokkenheid vanuit vmbo-scholen (is niet goed zichtbaar), AOC's (meer als collectief optreden) en vanuit het hogeronderwijs (meer bestuurlijke synergie) zou op den duur nog breder mogen, niet iedereen is aangehaakt.

Voor wat betreft de overheid geldt, dat sommige respondenten de behoefte hebben om betrokkenheid van de overheid ook in (financiële) daden terug te zien. De overheid kan in hun ogen meer faciliteren en stimuleren.

### *Voor het GroenPact is verbreding en verdieping van aangehaakte actoren noodzakelijk*

"Elke nieuwe samenwerking vraagt tijd". Vanuit het idee dat het GroenPact aansluit bij energie en activiteiten die er al zijn, volstaat het voor respondenten vooralsnog om selectief te zijn in wie actief betrokken is ("benut degenen die actief mee willen doen, niet gaan trekken aan actoren die niet willen"). Voor het realiseren van de bredere ambities van het GroenPact is het wel noodzakelijk dat meer actoren betrokken gaan worden én dat de betrokkenheid echt vanuit een collectief belang wordt gerealiseerd (in plaats vanuit eigen belang). Eén van de respondenten (bestuurlijk trekker) vat dit samen met het "vergroten van strategische betrokkenheid". Het gaat zowel om verbreding (meer branches) als verdieping (meer onderwijsinstellingen, meer bedrijven). Dit is vooral nodig met het oog op "verbreden, borgen en verduurzamen van resultaten". Dit vinden respondenten tegelijkertijd een lastig vraagstuk: hoe dat gerealiseerd moet worden is voor hen niet duidelijk.

### *Bevorderende factoren*

De 'mindset' in de Groene Sector moet worden: willen bijdragen aan de verandering van Nederland, met een grote betekenis voor de groene sector. Betrokkenheid ontstaat vooral door aan te sluiten

bij de energie die er al is. Respondenten noemen de volgende bevorderende factoren om de betrokkenheid te verdiepen en te verbreden:

- een gedeelde ambitie met hoge urgentie. Vanuit gemeenschappelijke ambitie ontstaat veel energie;
- succesverhalen hebben en delen. Nu de actielijnen echt van start zijn, kunnen concrete resultaten verwacht worden. Het inzichtelijk maken van deze resultaten kan helpen om anderen te verleiden om aan te haken. Belangrijk is "what is in for me?" en "wat doe je met welk rendement?";
- feiten en cijfers in beeld brengen. Met feiten en cijfers kan het belang van de groene sector voor het voetlicht worden gebracht en kan het urgentiebesef worden aangewakkerd. Verleiden, betrokkenheid creëren door te verleiden; laten zien wat er gerealiseerd is en dit uitdragen;
- aansluiten bij wat er is, daarop voortborduren en waar nodig versterken. Verbinding met andere beleidsagenda's, Centres of Expertise en Centra voor Innovatie wordt door meerdere respondenten als mogelijkheid gezien. Bij deze initiatieven ontstaat ook de noodzaak om resultaten te verduurzamen. Dat kan volgens sommige respondenten prima met GroenPact als vehikel voor samenwerking. Een respondent (ondersteuner) merkt op dat benadrukt moet worden dat "als je aanhaakt, je je eigenheid niet verliest. Je wordt juist verder gebracht". Het is voor het GroenPact belangrijk om "de radar op te houden en te kijken wat er in de sector gebeurt en wat aan kan sluiten";
- de ontmoeting faciliteren. Doordat men elkaar ontmoet komen perspectieven bij elkaar, weet men elkaar te vinden en ontstaat een gemeenschappelijke taal. Dat helpt om uiteindelijk tot concrete samenwerking te komen. Een denkrichting van één van de respondenten is om rond thema's coalities te smeden;
- beperking van de verantwoordingsdruk.

#### *Belemmerende factoren*

De respondenten noemen een aantal belemmerende factoren bij het realiseren van betrokkenheid. Deze hebben te maken met culturele aspecten, financiën en ervaren urgentie:

- zowel onderwijsinstellingen als de overheid zijn zich opnieuw aan het uitvinden zijn. Met name AOC's hebben beperkte financiële draagkracht. Daarnaast is het groen onderwijs overgedragen aan het ministerie van OCW, met consequenties voor de beleidsagenda van het ministerie van LNV. Ook daar is men de doelen en ambities voor de groene sector en het groene onderwijs aan het herijken;
- er is verschil in dynamiek tussen overheid, onderwijsinstellingen en bedrijven. Zo verwachten bedrijven snel voor hen bruikbare resultaten. Overheid en onderwijs hebben een wat langere termijn voor ogen. Aan de andere kant gaan "ontwikkelingen in de sector voor onderwijsinstellingen soms ontmoedigend snel";
- betrokkenheid is deels afhankelijk van de urgentie. Deze verschilt tussen branches;
- beschikbaarheid van capaciteit en menskracht.

### **3.3 Ervaringen met de uitvoering**

*De ontwikkeling van GroenPact is goed*

Vanuit de bestuurlijke trekkers wordt opgemerkt dat GroenPact zich goed ontwikkelt. Dat wordt 'afgemeten' aan het feit dat partners aan tafel zitten, een dialoog en open gesprek op gang komt en er bereidheid is te delen. Met als belangrijke opbrengst dat een gedeeld beeld ontstaat en men meer vanuit dezelfde taal gaat spreken. Dat zijn bevorderende factoren om betrokkenheid te vergroten.

Naast het 'aan tafel zitten' wordt opgemerkt dat er al veel in beweging is gezet. Dan gaat het om onderkenning en erkenning van de ambities van het GroenPact, agendering en de vorming van partnerships. Eén van de bestuurlijke trekkers merkt op: "er wordt nu in de onderwijskolom meer samengewerkt dan ooit". Deze ontwikkelingen worden positief gewaardeerd, maar zijn nog pril: "het moet nog groeien, we moeten volhouden". Gezamenlijk werken aan een gemeenschappelijk besef en probleem, zonder dat er een centrale pot met middelen is. Als er een goede propositie is, dan volgt geld vanzelf, zo is de veronderstelling. "Easy money werkt niet, het breken met subsidiegedrevenheid is voor bestuurders soms lastig. Als je iets te bieden hebt volgt het geld veelal wel. Het zit vooral in de propositie. Er is een neiging om geld te vragen zonder dat er een propositie is." "Trots op groen, dat moeten we laten zien. Vanuit kracht een propositie neerzetten is belangrijk. "Iedereen zou vanuit trots moeten aanschuiven aan tafel en deze trots ook uitdragen."

Voor wat betreft de actielijnen en de pilots daar binnen, is het gedeelde beeld dat ze na een lange opstartfase allemaal goed op gang zijn. Succesvol is om aan te sluiten bij energie/bestaande initiatieven. De verwachting is dat er producten, voorbeelden, werkwijzen gerealiseerd worden, die breed toepasbaar zijn door niet actief betrokkenen.

#### *Inhoudelijke ambities en resultaten moeten voorop staan*

Sommige respondenten suggereren de actielijnen sterker te verbinden, met als meest verregaande optie om het werken in actielijnen helemaal los te laten. Zo ervaart een ondersteuner dat het werken met actielijnen tot "hokjesdenken leidt, waarbij de actielijn voor het eigen resultaat gaat, terwijl juist de gemeenschappelijke ambities, de inhoud, voorop moet staan".

Daarnaast wordt opgemerkt dat het nodig is meer in termen van vervolg van het GroenPact te denken: wat is nodig, wat is een sterke inhoudelijke propositie waarmee je als samenwerkende partners 'de boer op kan'?

#### *Communiceren over resultaten is nodig*

Er is behoefte aan het inzichtelijk maken van deze resultaten en deze ook te benutten voor de lobby naar 'Den Haag'. Wat zijn de mijlpalen? Over welke resultaten wordt gecommuniceerd? Het uitdragen van wat er gebeurt als er niet geïnvesteerd wordt is een belangrijke communicatieboodschap. De meeste actielijnen werken met pilots, waarbij het resultaat is welke mechanismen voor tripartiete of bipartiete samenwerking werken. Daarnaast worden producten/halffabrikaten gemaakt waar anderen mee aan de slag kunnen. Om impact te hebben is het belangrijk om de resultaten te laten zien in relatie tot de ambities. Eén van de ondersteuners merkt daarbij op "dat het nog lastig is de thema's te 'laden' vanuit de pilots en de inzichten die daar worden opgedaan".

#### *Wat is gerealiseerd?*

Over het algemeen wordt het feit dat men in dialoog is, men aan tafel zit, elkaar weet te vinden, elkaars perspectieven/cultuur leert kennen en daar begrip voor te krijgen als een belangrijke opbrengst gezien. Dat wordt positief gewaardeerd. Er worden juist ook lessen verwacht van hoe je

omgaat met 'obstakels' die je tegenkomt als je verregaandere samenwerking in bipartiet of tripartiet verband gaat vormgeven en welke aanpakken in dergelijke samenwerking werken.

Daarnaast worden de volgende opbrengsten genoemd:

- Men weet elkaar te vinden, coalities zijn gesmeed, men leert elkaar kennen. Zo zijn binnen de actielijn Internationalisering 'landentafels' actief die beogen een betere positionering van de Groene sector in het buitenland te realiseren. Door als onderwijs en bedrijfsleven samen op te trekken ontstaat betere afstemming en samenwerking en worden kansen die het buitenland voor de groene sector biedt beter benut. Er ontstaan consortia die eerder minder vanzelfsprekend waren vanuit het oogpunt van concurrentie. "De bijdrage aan het GroenPact is daarmee dat het de effectiviteit van activiteiten in het buitenland verhoogt wordt en het internationale profiel van de groene sector wordt versterkt". De actielijn Innovatie kent vergelijkbare opbrengten. Ook de betrokkenen bij deze lijn zien een bijdrage aan de doelen van het GroenPact door dialoog over uitdagingen op het gebied van energietransities, eiwittransities, voedselveiligheid. "Er ontstaat veel meer bereidheid om te zeggen dat onderwijs en bedrijfsleven het met elkaar goed moeten doen".
- Kennis wordt gebundeld, best practices worden gedeeld. In een pilot wordt bijvoorbeeld gekeken hoe in buitenlandmissies kennis, innovatie en onderzoek expliciter aan bod kan komen. Binnen de actielijn Innovatie worden successen geboekt met het delen en ontsluiten van kennis en het "brengen van innovaties naar het hart van het onderwijs" door in ateliers en netwerken te reflecteren en te leren. Op langere termijn "wordt een methodiek verwacht waarmee kennis kan worden geïdentificeerd, gebundeld en ontsloten". Hiermee draagt de actielijn bij aan het versterken van de innovatiekracht van het onderwijs. Een andere kracht van de aanpak met de actielijnen is dat inzichtelijk wordt wat werkzame mechanismen zijn om tot resultaten te komen. "Het gaat er om de onderliggende mechanismen modelmatig te laten zien. Dat maakt het cruciaal dat betrokkenen bereid zijn te delen. Dat wat bedacht wordt is niet alleen voor de eigen organisatie of branche van waarde, maar voor de hele groene sector. Dan kan er een vliegwieleffect ontstaan: werkende concepten kunnen uitgerold worden naar andere plekken".
- Er is sprake van curriculumvernieuwing, betere doorstroom in de onderwijskolom door contacten met bedrijven. De actielijn Innovatie laat zien dat het creëren van dialoog helpt bij curriculumvernieuwing. In dialoog tussen bedrijf-docent-student is het makkelijker om nieuwe lesstof te ontwikkelen. Binnen de WUR is het gesprek met het bedrijfsleven gaande om te inventariseren wat zich daar afspeelt en op welke ontwikkelingen het onderwijs moet inspelen. Tezamen met de ontwikkeling van online aanbod voor professionals, wordt daar een bijdrage geleverd aan een leven lang leren en curriculumontwikkeling voor de groene sector. De kennisdoorstroom komt op gang door kennis van de WUR te vertalen naar andere onderwijssectoren en kennis vanuit het bedrijfsleven te benutten. Kansrijk is het initiatief om met een brancheorganisatie een proeftuin te ontwikkelen om te kijken wat er aan bijscholing in de branche nodig is op verschillende onderwijsniveaus. Tot slot zijn er binnen de actielijn 'Crossovers' verschillende pilots gestart, gericht op kennis- en curriculumontwikkeling. Inzicht wordt verkregen over het leren en werken in crossover-contexten. De inzichten moeten leiden tot handreikingen, goede voorbeelden en tools en modellen.
- Communities ontstaan. De hotspot Groene Leefomgeving is een mooi voorbeeld van een community. Het is de fysieke én online "plek" waar ontwikkelingen en vragen vanuit de branches samenkomen, innovaties ontstaan en direct worden vertaald naar onderwijs en bedrijfsleven. Kenmerken en succesfactoren voor het inrichten en uitvoeren van een "hot-spot" (of

community) zijn in beeld om ervoor te zorgen dat dit ook op andere plekken en andere branches gerealiseerd kan worden. Dat een dergelijke hotspot of community bij kan dragen aan een leven lang leren en onderwijsontwikkeling, is zichtbaar bij het World Horti Center waar bedrijven en onderwijsinstellingen elkaar ontmoeten.

- Er ontstaat bewustwording en urgentiebesef. Binnen de actielijn Arbeidsmarktontwikkeling en een leven lang leren hebben betrokkenen laten zien dat het bij elkaar brengen van gemeenten, bedrijven en onderwijsinstellingen leidt tot urgentiebesef en concrete onderlinge afspraken. Het is belangrijk om de win-win met elkaar te benoemen. Onderwijs en bedrijfsleven kruipen naar elkaar toe als de noodzaak voor actuelere opleidingen wordt herkend en als bedrijven laten zien dat ze mede verantwoordelijk zijn voor het personeel voor morgen. Het faciliteren van de ontmoeting en het voeden van actoren met inzichten in wat wel en niet werkt helpt om beweging te realiseren.
- Versterking van het imago van de groene sector wordt onder meer gerealiseerd met de campagne De Groene Helden! en het delen van best practices voor de werving van specifieke doelgroepen. Bedrijven, scholen en instellingen actief in de groene sector worden gevraagd mee te doen met de campagne Groene Helden! De bedoeling van de campagne is kinderen van 6 t/m 12 jaar te enthousiasmeren voor de groene sector zodat een toekomst als student of werknemer tot een mogelijke keuze gaat behoren. Groenpact zorgt voor de website waarop de challenges worden verzameld, de activatie campagne en de live battle op 29 november waarin de Groene Held 2018 wordt uitgeroepen. In focusgroepen wordt rond verschillende thema's gewerkt aan imagoverbetering en er worden op basis van onderzoek brancheprofielen gemaakt.

De verwachting is dat door dialoog, door inzichten over samenwerking en het bevorderen daarvan, op de langere termijn de doelen op het gebied van meer instroom/beter opgeleid personeel gerealiseerd worden.

## 4 Samenvattende conclusie

In deze paragraaf vatten we samen wat naar voren komt over de voortgang van het GroenPact en de beweging die met de zes actielijnen in gang is gezet.

De geïnterviewde respondenten, zowel op strategisch (opdrachtgevers, regiegroep) als op tactisch niveau (coördinatie groep, bestuurders/trekkers en ondersteuners) geven aan dat de brede maatschappelijke issues waar het GroenPact een bijdrage aan levert herkend en onderschreven worden. Er lijkt geen noodzaak te zijn om in dit stadium doelen en ambities van het GroenPact bij te stellen.

De vraagstukken waar het GroenPact zich op richt zijn urgent. De afzonderlijke branches in de groene sector ervaren daarbij in verschillende mate de urgentie het GroenPact en verschillen in de mate waarin ze actief betrokken zijn. Urgentie wordt zeker gevoeld bij de trekkers, maar nog niet bij de actoren daaromheen. Zo wordt het GroenPact door sommigen gezien vanuit een (small) arbeidsmarktperspectief of een onderwijsverbeteragenda, terwijl anderen er op wijzen dat het GroenPact gaat om een transitie, waarbij ingezet wordt op de bijdrage van de groene sector aan genoemde (majeure) maatschappelijke ontwikkelingen.

Belangrijk is het GroenPact als beweging neer te zetten waarmee een bijdrage wordt geleverd aan oplossingen van grote vraagstukken van klimaat, voeding en leefomgeving. Met de aandacht voor de grote transities die nu worden ingezet (klimaatbeleid, beleid LNV, voedseltransitie etc.), ligt er een grote kans om de groene sector opnieuw te positioneren. De brede doelstellingen van het GroenPact en het belang van de groene sector en het groene kennissysteem, moeten met nadruk geclaimt worden. De vraag die dat oproept is welke programmastructuur zich hier het beste voor leent. Sommige respondenten wijzen op het belang om verschillende initiatieven die in de groene sector geïnitieerd zijn te verleiden om aan te sluiten bij het GroenPact. Mogelijk is het verstandig om meer te denken vanuit de doelen en minder vanuit de individuele actielijnen. Sommige respondenten geven immers aan dat het werken vanuit actielijnen voor schotten zorgt. Door te werken met actielijnen wordt het GroenPact gezien als iets wat naast bestaande initiatieven loopt, terwijl het juist meer als een geheel moet worden gezien, waarbij andere initiatieven en projecten en de successen die daarmee geboekt worden, gepresenteerd kunnen worden als meerwaarde van de groene sector.

Om het urgentiebesef bij actoren die nog niet zijn aangehaakt te versterken, is het belangrijk om in de communicatie de urgente maatschappelijke vraagstukken als leefbaarheid, voedselveiligheid, duurzaamheid en migratie te benadrukken. Er moet voor worden gewaakt de ambities en doelen te verenigen tot een arbeidsmarkt-vraagstuk.

Eén centrale boodschap die goed onderbouwd is met cijfers en risico's ('wat als we niets doen') kan het urgentiebesef aanwakkeren. Gelet op de diversiteit van de sectoren en branches is het niet eenvoudig om één herkenbaar geluid naar buiten te brengen. In die boodschap moet urgentie doorklinken en moeten partijen verleid worden om zich bij deze beweging aan te sluiten. Aansluiting bij andere agenda's zoals de HC-agenda, internationalisering en beleidsagenda's van ministeries kan hier bij helpen.

Men is tevreden over de betrokkenheid van actoren die binnen de actielijnen actief meedoen. Er worden geen belangrijke actoren gemist voor het realiseren van de doelen van de afzonderlijke



actielijnen. Voor het realiseren van de bredere ambities van het GroenPact is het, zoals gesteld, wel noodzakelijk dat meer actoren betrokken gaan worden en dat de betrokkenheid vanuit een collectief belang wordt gerealiseerd. Als het gaat om betrokkenheid, wordt gesignaleerd dat bedrijven op dit moment nog beperkt zijn aangehaakt, dat de actieve betrokkenheid per branche verschilt, dat de vmbo-scholen nog te onzichtbaar zijn en dat de AOC's en het hoger onderwijs nog niet in de volle breedte betrokken zijn. Te weinig beschikbaarheid van capaciteit en menskracht wordt als een belemmerende factor gezien in het vergroten van betrokkenheid.

Het versterken van de onderlinge dialoog en daardoor het versterken van het kritisch bewustzijn van bestuurders wordt als een belangrijk doel én als belangrijke opbrengst gezien. Het GroenPact faciliteert die ontmoeting. Dit bevordert de kans dat men elkaars taal leert spreken, wat als een belangrijke voorwaarde wordt gezien om partnerships daadwerkelijk samen vorm geven.

Bestuurlijke trekkers zijn van mening dat GroenPact zich ontwikkelt. Partners zitten aan tafel, er is sprake van een dialoog en open gesprek. Het blijkt een kwestie van lange adem te zijn om partnerships/coalities te laten ontstaan van onderwijs-bedrijven-overheid. Er is veel in beweging gezet. Het gedeelde beeld is dat, na een lange opstartfase, de actielijnen en de pilots daarbinnen, allemaal goed op gang zijn. Het aansluiten bij bestaande initiatieven is daarbij succesvol gebleken. De eerste resultaten worden nu zichtbaar. Het is zaak de geboekte resultaten voor een breed publiek zichtbaar te maken. De succesverhalen moet gedeeld worden. Het inzichtelijk maken van de resultaten kan anderen verleiden om aan te haken en kan benut worden voor de lobby naar 'Den Haag'.