

Het klimaat
verandert.
Nu nog
het beleid.



Atalanta

“van de droom naar de werkelijkheid”

Het voorblad is afkomstig van <http://osocio.org>

Afstudeeropdracht Colin Maring
Uitgevoerd in de periode van februari 2010
tot aan juni 2010, in opdracht van Projectbureau Atlanta.

Deze eindrapportage is onderdeel van een onderzoek
in opdracht van Projectbureau Atlanta. Voor meer informatie
over Atalanta gaat u naar www.emmen-atalanta.nl

Alle rechten voorbehouden aan de auteur.
Natuurlijk kan u gebruik maken van informatie uit dit rapport.
Daarbij wel het verzoek de bron te vermelden.

Atalanta

“van de droom naar de werkelijkheid”



Uitvoering door Colin Maring in opdracht van
Projectbureau Atalanta, werkgroep Duurzaamheid, Economie, Innovatie en Kennis,
Dhr R. Folkersma & Dhr. Harry Hoefsloot.

Atalanta

“van de droom naar de werkelijkheid”

R1_Rapportage_2.0

Versie 2.0 juni 2010, Definitief

N.A.W. gegevens student

Auteur : Colin Maring
Adres : Tolsteegsingel 53
Postcode : 3582 AM Utrecht
Telefoon : +316 23 458 966
Email : colin.maring@student.hu.nl
Studentnummer : 1539003

Onderzoeksperiode

Februari 2010 tot juni 2010

Opdrachtgever

Gemeente Emmen, Projectbureau Atalanta
Harry Hoefsloot (Projectmanager Atalanta)
Raadhuisplein 1, 7811 AP Emmen

Praktijkbegeleider

Roel Folkersma

Mobiel : +31 6 52 490 492
@mail : r.folkersma@emmen.nl

Afstudeerbegeleider(s)

1^e begeleider

Ellen van Keeken

Telefoon : +31 30 238 8021
@mail : ellen.vankeeken@hu.nl

2^e begeleider

Emelieke Huisman

Telefoon : +316 41 808 609
@mail : emelieke.huisman@hu.nl

Versie	Status	Datum	Wijzigingen
1.0	Concept	05-05-2010	Aanmaken documenten eerste inhoudsopgave
1.1	Concept	20-05-2010	Aanpassingen inhoudsopgave en begin invulling op basis van nieuwe opzet, verzonden aan 2 ^e begeleider
1.2	Concept	28-05-2010	Voortzetting na verzenden aan 2 ^e begeleider
1.3	Concept	30-05-2010	Verzonden aan 1 ^e en 2 ^e begeleider
1.4	Concept	01-06-2010	Grote aanpassingen na aanleiding van input 1 ^e en 2 ^e begeleider
2.0	Definitief	07-06-2010	Definitief rapport, aanleveren bij Hogeschool Utrecht

Voorwoord

Voor u ligt het rapport van vier maanden onderzoek naar instrumenten, processen, beslissingen, beleid, politiek en andere facetten die een rol spelen bij duurzame ontwikkeling. De aanleiding voor dit onderzoek was een gesprek met Michiel Kool wat aan het begin van november 2009 plaatsvond. Een aantal gesprekken later kwam ik uiteindelijk terecht bij het projectbureau Atalanta van de gemeente Emmen.

Projectbureau Atalanta bleek verantwoordelijk te zijn voor de voorbereiding en uitvoering van een ontwikkelprogramma in het centrum van Emmen. Later bleek dat Atalanta zich uitstekend leende voor een afstudeeronderzoek in de richting Regie Stedelijke Vernieuwing.

Atalanta heeft als doelstelling een economische stimulans te geven aan de provincie Drenthe en in het bijzonder de gemeente Emmen. Een belangrijke eigenschap voor de realisatie en exploitatie van Atalanta is dat het de belasting op het milieu niet zwaarder maakt dan strikt noodzakelijk. Om bij de voorbereiding de milieubelasting te kunnen bepalen zijn instrumenten voor handen. Vanuit de werkgroep DEIK kwam de vraag een globale selectie te maken van deze instrumenten. Met deze vraag is het onderzoek halverwege maart officieel van start gegaan.

Aangekomen bij het voorwoord betekend dit dat het onderzoek is afgerond en de resultaten worden gepresenteerd in een rapport. Om tot dit punt te komen ben ik afhankelijk geweest van de bereidwilligheid van anderen. Ik wil dan ook van de gelegenheid gebruik maken om iedereen te bedanken die een bijdrage heeft geleverd aan het tot stand komen van dit onderzoek. Toch wil ik daarbij ook een aantal personen specifiek bedanken.

Voor het initiëren van de contacten met Projectbureau Atalanta wil ik Michiel en Peter hartelijk bedanken. Verder wil ik iedereen bij PRO6 Managers bedanken voor de motiverende sfeer en de gastvrijheid in de afgelopen maanden. Hoewel ik geen wezenlijk onderdeel uitmaakte van jullie team heb ik dat wel als zodanig ervaren.

Voor de praktijkbegeleiding wil ik Roel Folkersma hartelijk te bedanken. Verder wil ik ook Harry Hoefsloot, als opdrachtgever bedanken voor de mogelijkheid om dit onderzoek binnen het Projectbureau Atalanta uit te kunnen voeren. Aangezien ik voor dit onderzoek in grote mate afhankelijk was van mijn interviewees, wil ik deze hartelijk bedanken voor de tijd die zij vrij hebben willen maken.

Verder wil ik ook mijn begeleiders, Ellen van Keeken en Emelieke Huisman hartelijk bedanken voor de input en de coachende rol die zij hebben vervuld tijdens mijn onderzoeksperiode.

Tot slot wil ik mijn huisgenoten bedanken die ik voornamelijk de afgelopen weken heb mogen lastig vallen bij het schrijven van mijn rapport. Bedankt homies, jullie hebben ervoor gezorgd dat ik mijn mindset voor het schrijven weer op de ideale lijn kreeg!

Colin Maring

Inhoud

VOORWOORD	7
SAMENVATTING	11
1. INLEIDING	13
2. KENNIS VAN DUURZAAMHEID	19
2.1 Het kennisniveau van de leden aan de werkgroep DEIK	19
2.2 Het kennisniveau gekoppeld aan het proces van de werkgroep	21
3. WAT ER FOUT KAN GAAN ONDANKS DE ZELFDE TAAL	23
4. VERANDERINGEN BINNEN DEIK DOOR EXPERTMEETINGS	27
4.1 De bijdrage van expertmeetings	27
4.2 Inhoudelijke voortgang van de werkgroep sinds juni 2009	29
4.3 Procesmatige voortgang van de werkgroep sinds juni 2009	30
5. DE VERGELIJKING VAN INSTRUMENTEN	31
5.1 De uitvoering van de vergelijking	32
5.2 Voor Atalanta	36
5.3 De geschikt- & ongeschiktheid van instrumenten	37
6. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	39
6.1 Inleiding	39
6.2 Conclusies	39
6.3 Aanbevelingen	42
6.4 Reflectie	44
6.5 Slotwoord	44

BIBLIOGRAFIE	45
OVERZICHT GEBRUIKTE FIGUREN	47
OVERZICHT GEBRUIKTE TABELLEN	47

Samenvatting

Duurzame ontwikkeling heeft een geschiedenis die bijna 38 jaar terug gaat. Vandaag de dag is duurzame ontwikkeling geen uitzondering maar een gewoonte, dat geldt net zo goed voor de gemeente Emmen. De gemeenteraad heeft in 2008 ingestemd met de voorbereidingen van Atalanta. Dit is een integraal ontwikkelprogramma met zeven deelprojecten waarbij zoveel mogelijk duurzaam wordt ontwikkeld en geëxploiteerd. Atalanta heeft als doelstelling een economische stimulans te geven aan de provincie Drenthe en de gemeente in het bijzonder.

Voor het borgen van de duurzame ontwikkeling is een werkgroep met de naam DEIK opgericht. DEIK staat voor Duurzaamheid, Economie, Innovatie en Kennis. Eind 2008 is DEIK begonnen met een beleidsvertaling van ambities om zo een invulling te geven aan het begrip 'duurzame ontwikkeling'. Tot nu toe heeft deze vertaling ertoe geleid dat de focus ligt op Energie, Water, Materiaal, Sensortechnologie en Toerisme & Recreatie. Deze thema's komen in de toekomstige projecten tot uiting en zorgen zo voor een duurzame ontwikkeling van Atalanta.

Om duurzame ontwikkeling te kunnen toetsen is de vraag gesteld een globale selectie te maken van instrumenten die deze toetsing kunnen uitvoeren. Deze vraag heeft geleid tot de volgende hoofdvraag:

Welke instrumenten kan de Selectiecommissie toepassen om duurzame ontwikkeling binnen Atalanta te beoordelen in overeenstemming met de ambities?

De conclusie is dat er een keuze is uit vier instrumenten, te noemen: GPR-Gebouw, DPL, BREEAM-NL en GreenCalc+. Van de vier instrumenten zijn GPR-Gebouw en DPL voor het overgrote deel van de zeven deelprojecten aanbevolen.

Met de vertaling van ambities naar beleid is DEIK inmiddels meer dan een jaar bezig. Tot op heden is zij er niet in geslaagd dit concreet handen en voeten aan te geven. Bij aanvang van dit onderzoek bleek dit ook uit de documenten. Tijdens het onderzoek was het dan ook onvermijdelijk dat er naast het onderzoek van de instrumenten een onderzoek plaatsvond naar het reilen en zeilen van DEIK aangezien uitvoering en proces met elkaar verweven waren.

Een volledige verklaring voor de tijd die DEIK nodig had om tot een invulling van duurzaamheid te komen is niet te geven. Er zijn wel aanbevelingen gegeven die DEIK kan toepassen om opdrachten in de toekomst succesvoller en sneller uit te voeren. De belangrijkste aanbeveling zijn: projectmatig werken, effectief vergaderen en duidelijk acties noteren en nakomen.

Door te kiezen voor Prince2 als projectmanagementmethode moet zij een keuze maken uit de belangrijkste onderdelen om zo het proces van productie te managen. Daarbij is het belangrijk dat Prince2 een middel is om het doel te bereiken en niet een doel op zich moet zijn.

1. Inleiding

1.1.1 Aanleiding

"This is a story about four people: Everybody, Somebody, Anybody, and Nobody.

There was an important job to be done and Everybody was asked to do it. Everybody was sure Somebody would do it. Anybody could have done it, but Nobody did it. Somebody got angry about that because it was Everybody's job. Everybody thought Anybody could do it, but Nobody realized that Everybody wouldn't do it. It ended up that Everybody blamed Somebody when actually Nobody asked Anybody. . . " (Pardla, 2010)

Zojuist is de lezer geconfronteerd met een sceptisch en mogelijk herkenbaar voorbeeld. Dit voorbeeld kan zich bij iedere organisatie voordoen, dus ook bij de gemeente Emmen. Op 18 december 2008 heeft de gemeenteraad van Emmen ingestemd met de uitvoering van een duurzaam integraal ontwikkelprogramma in het centrum van Emmen met de naam Atalanta. In dit rapport wordt onder een 'duurzaam integraal ontwikkelprogramma' verstaan: "een duurzame realisatie en exploitatie van het programma realisatie en waarbij de belasting op het milieu niet zwaarder is dan strikt noodzakelijk." In dit rapport worden adviezen gegeven om de kans op het voordoen van het bovenstaande voorbeeld te verkleinen. In dit hoofdstuk krijgt de lezer een korte uitleg over het ontstaan van duurzame ontwikkeling, Atalanta en tot slot de opbouw en uitvoering van dit onderzoek.

1.1.2 Het ontstaan van duurzame ontwikkeling

De eerste tekens van duurzame ontwikkeling doen zich voor tijdens een bijeenkomst van staatshoofden en regeringsleiders in oktober 1972. Hier verklaren zij: "...de economische expansie moet tot uitdrukking komen door de verbetering van zowel de kwaliteit van het bestaan als de levensstandaard..." (SER, 1989)

Op 27 april 1987 komt een invulling van de verklaring die in 1972 is afgegeven. Het is de Commissie Brundtland die het rapport 'Our Common Future' uitbrengt. De commissie Brundtland is opgericht in opdracht van de Verenigde Naties om te adviseren over de relatie tussen milieu en economische ontwikkeling in ontwikkelings- en industriële landen tot het jaar 2000 en daarna. (SER, 1989; VROM, 2010) De reden van deze oprichting heeft te maken met het feit dat de huidige maatschappij de natuurlijke rijkdommen van toekomstige generaties verbruikt zonder hier iets voor terug te kunnen geven.

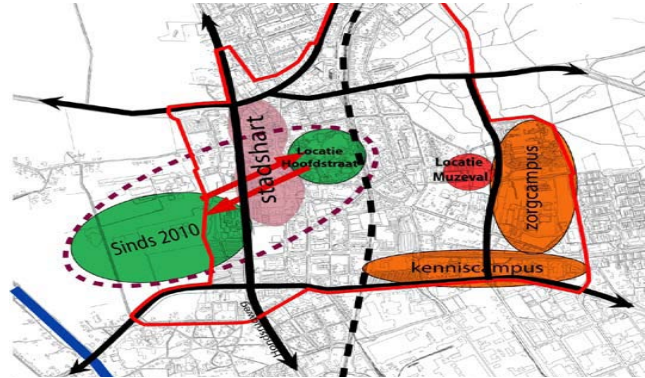
Om ook voor toekomstige generaties de wereld leefbaar te houden komt de commissie Brundtland met het begrip 'duurzame ontwikkeling'. Onder duurzame ontwikkeling verstaat de commissie het volgende:

"meeting the needs of the present without compromising the ability of the future generations to meet their own needs"

De commissie sluit het rapport af met de verklaring dat er voor geen enkel land een blauwdruk bestaat wat aangeeft wat duurzame ontwikkeling precies inhoudt. Duurzame ontwikkeling zou een leidend principe moeten zijn bij het nemen van beslissingen op ieder niveau vanaf de Verenigde Naties tot aan de bedrijven.

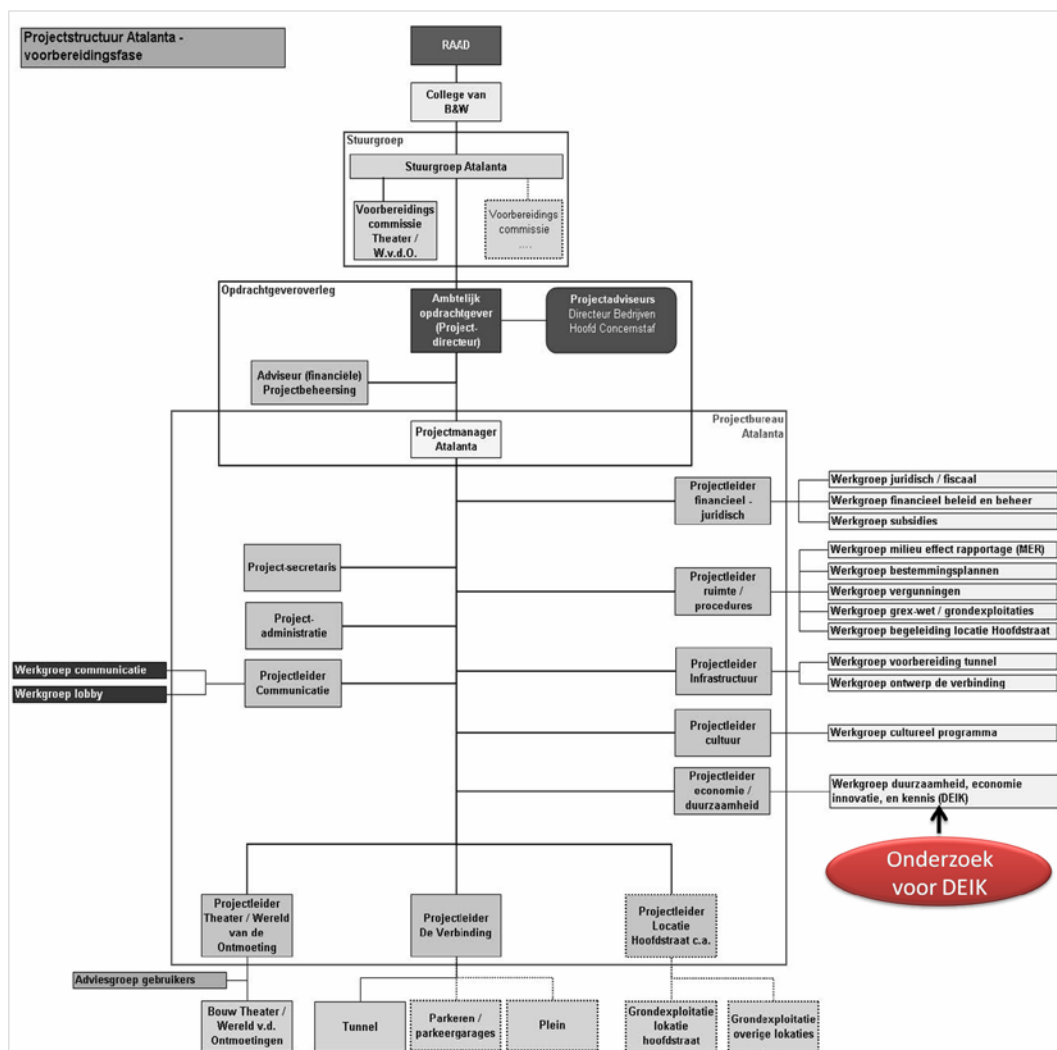
1.1.3 Een korte uitleg over Atalanta en de toepassing van duurzame ontwikkeling

Het principe van duurzame ontwikkeling vraagt om een eigen invulling van de gemeente Emmen. Atalanta speelt hierin een belangrijke rol. Atalanta heeft als doelstelling een economische stimulans te geven aan de provincie Drenthe en in het bijzonder de gemeente Emmen. Een belangrijke eigenschap voor de realisatie en exploitatie van Atalanta is dat het de belasting op het milieu niet zwaarder maakt dan strikt noodzakelijk. Op die manier werkt Emmen aan een duurzame ontwikkeling. Atalanta beslaat het gebied van de huidige dierenparklocatie aan de Hoofdstraat, de Noordbargeres - binnen de contouren van het in ontwerp zijnde bestemmingsplan Centrum West - en het tussenliggende gebied Hondsrugweg / Willinkplein. De totale kosten voor het programma zijn begroot op een bedrag van bijna 500 miljoen euro.



Figuur 1 Het toekomstige centrum van Emmen

Om Atalanta te kunnen realiseren is het Projectbureau Atalanta opgericht. Voor de voorbereidingsfase is de onderstaande projectstructuur van toepassing.



Figuur 2 Overzicht projectstructuur voorbereidingsfase Atalanta

Om aan duurzame ontwikkeling een invulling te geven, heeft het projectbureau de werkgroep DEIK opgericht. DEIK is een afkorting van Duurzaamheid, Economie, Innovatie en Kennis. In de projectstructuur is deze werkgroep rechts onderin gesitueerd. De werkgroep DEIK heeft de opdracht gekregen een beleidsvertaling te maken van ambities. (DEIK, Werkplan werkgroep DEIK, 2009) Deze vertaling kan worden beschouwd als een eerste, beleidsmatige invulling van het begrip duurzame ontwikkeling voor de gemeente Emmen.

De werkgroep DEIK heeft verder een ondersteunde functie voor de projecten onder Atalanta. Om de aspecten van duurzaamheid, economie, innovatie en kennis in te vullen, maakt de werkgroep DEIK gebruik van een vijftal thema's. Deze thema's zijn: Energie, Water, Materialen, Sensortechnologie en Recreatie & Toerisme.

1.1.4 *Borging van duurzame ontwikkeling in de projecten*

Onder Atalanta vindt de uitvoering van een drietal projecten plaats, te noemen: Hoofdstraat, Centrum-West en De Verbinding, deze projecten bestaan vervolgens uit verschillende deel- en subprojecten.

Om ervoor te zorgen dat de projectleiders van de projecten het zelfde verstaan onder het begrip duurzame ontwikkeling, zijn programma's van eisen opgesteld. Deze programma's van eisen zorgen enerzijds voor een eenduidig begrip van duurzame ontwikkeling en anderzijds voor een specifieke invulling middels de thema's. Aangezien de gemeentelijke projectleiders marktpartijen benaderen voor de uitvoering van de projecten, maken zij gebruik van een aanbesteding. Hierbij ondersteunen deze programma's om de minimale eisen af te kaderen.



Figuur 3 Overzicht opbouw structuur Atalanta

Zodra een projectleider een aanbesteding uitschrijft, krijgt de markt de gelegenheid hierop te reageren. Deze reactie vindt plaats in de vorm van een ontwerp of aanbieding. Aangezien de werkgroep DEIK verantwoordelijk is voor de borging van duurzame ontwikkeling binnen Atalanta is een Selectiecommissie opgericht. Deze commissie beoordeelt de ontwerpen of aanbiedingen. Daarbij maakt zij gebruik van haar eigen kennis en wordt zij ondersteund door instrumenten om de milieubelasting van de ontwerpen vast te stellen. Vervolgens geeft de commissie een advies aan de stuurgroep die boven het projectbureau Atalanta staat. De Stuurgroep zal vervolgens beslissen over de gunning aan de toekomstige opdrachtnemer.

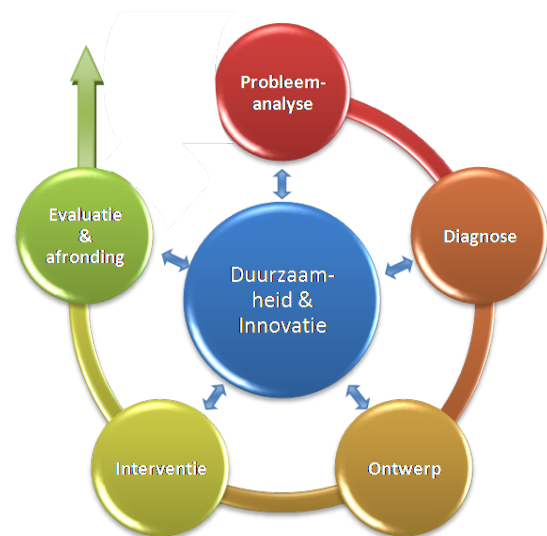
1.1.5 De opbouw en uitvoering van het onderzoek

Om de Selectiecommissie te ondersteunen bij haar keuze van instrumenten voor het objectief beoordelen van duurzame ontwikkeling, is in deze paragraaf te lezen hoe het onderzoek hiernaar is opgebouwd. Met deze reden wordt een korte uitleg gegeven van het conceptueel model en de uitvoering van het onderzoek. Aan het onderzoek liggen onderzoeksvragen ten grondslag, deze komen in de tweede subparagraaf aan bod. Om het onderzoek te kunnen uitvoeren is informatie vanuit te interviewen personen cruciaal, deze komen in subparagraaf 1.1.8. aan bod. Deze paragraaf sluit af met de onderzoeksstrategie.

1.1.6 Conceptueel model

Voor de opbouw van dit onderzoek is een conceptueel model ontworpen, deze is hiernaast weergegeven. Het conceptueel model vertoont overeenkomsten aan de kwaliteitscirkel van Deming, ook wel bekend als de interventiecyclus. Aan het opstellen van dit onderzoeksmodel ligt een vooronderzoek ten grondslag. Tijdens dit vooronderzoek zijn signalen opgevangen die duiden op structurele problemen binnen de werkgroep DEIK. Hiertoe is besloten gebruik te maken van de interventiecyclus zodat deze in de toekomst kan worden herhaald indien dat nodig mocht zijn.

Het centraal stellen van Duurzaamheid & Innovatie heeft te maken met het feit dat in de onderzoeksperiode de activiteiten van de werkgroep DEIK doorgaan. Om het onderzoek zoveel mogelijk te laten aansluiten op 'verbetering van de werkgroep' was het streven te zorgen voor een continue afstemming tussen het onderzoek en de werkgroep DEIK.



Figuur 4 Het conceptueel model

Voor de opbouw van het conceptueel model is "Het ontwerpen van een onderzoek" van Piet Verschuren en Hans Doorewaard geraadpleegd. (Verschuren&Doorewaard, 2007) Het afstudeerprotocol 2009-2010 van het Instituut Gebouwde Omgeving (Verschuren, 2009) gold als leidraad.

Uit het conceptueel model komen de werkzaamheden van het onderzoek voort. De 'Probleemanalyse' had als doel inzicht te krijgen in de belangen die verschillende deelnemers van de werkgroep hadden. Dit inzicht werd verkregen door het uitvoeren van de interviews. De uitkomsten van de interviews hadden een diagnose nodig, dat vond plaats in die fase. Nadat informatie was verzameld en gediagnosticeerd was het mogelijk een advies te schrijven. Aangezien er tijdens het schrijven van het advies niet een directe terugkoppeling plaatsvond was het nodig deze tijdens de interventie te laten plaatsvinden. In die fase vond de presentatie van het advies plaats. Wat de werkgroep van het advies vond werd duidelijk in de fase van evalueren. Het geheel zou worden afgerond met een eindrapportage met advies. Voor meer informatie over de uitvoering is dit terug te vinden in het onderzoeksontwerp (Maring, 2010), deze is te vinden in de bijlage. Of het gehele traject volgens de verwachting werd doorlopen is te lezen in paragraaf 6.4.

1.1.7 Onderzoeksvragen

In het Voorwoord is de aanleiding van dit onderzoek gegeven. Hieruit volgt de onderstaande hoofdvraag:

Welke instrumenten kan de Selectiecommissie toepassen om duurzame ontwikkeling binnen Atalanta te beoordelen in overeenstemming met de ambities?

Om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag is een zevental deelvragen opgesteld.

1. Wat is het kennisniveau van de leden van de werkgroep DEIK over duurzame ontwikkeling?
2. Wat verstaan de leden van de werkgroep DEIK onder het begrip duurzame ontwikkeling binnen Atalanta?
3. Wat is de invloed geweest van de expertmeeting op de werkgroep DEIK die in juni 2009 plaatsvond?
4. Welke programma's zijn door de stuurgroep ingestemd?
5. Welke instrumenten zijn er voor de Selectiecommissie beschikbaar om duurzame ontwikkeling te beoordelen?
6. Welke instrumenten kan de Selectiecommissie op de verschillende projecten gebruiken om te beoordelen?
7. Op welke gronden worden instrumenten afgeraden toe te passen voor de beoordeling binnen de Selectiecommissie?

1.1.8 Selectie van interviewees

Het onderzoek onderleent bijna alle informatie uit af te nemen interviews. Een selectie van te interviewen personen is daarom cruciaal. In eerste instantie is uitgegaan van de leden van de werkgroep DEIK. Deze waren terug te vinden op geschreven documenten en notulen. Deze zijn vervolgens overlegd met de praktijkbegeleider waarna een definitieve lijst tot stand kwam.

leden van de werkgroep (zitting in de werkgroep)

- afdeling Beleidsvoorbereiding van de gemeente Emmen
- vertegenwoordiger van de Provincie Drenthe;
- projectleiders van de verschillende projecten;
- vertegenwoordiger van het Dierenpark Emmen;
- externe adviseur van het adviesbureau DHV.

Geen leden van de werkgroep (geen reguliere deelname of zitting in de werkgroep)

- subsidioleer;
- directeur dienst Beleid;
- afdelingsmanager dienst Beleidsvoorbereiding;
- projectmanager Atalanta.

1.1.9 Onderzoeksstrategie

Voor de strategie van het onderzoek is de keuze gevallen op een breed praktijkgericht en kwalitatief onderzoek.

- De breedte van dit onderzoek heeft te maken met het feit dat het niet specifiek over groepsprocessen gaat of alleen over instrumenten;
- Feitelijk is er sprake van een praktijkgericht onderzoek, hiervoor is de volgende definitie van toepassing: "...onderzoek dat is geworteld in de beroepspraktijk en dat bijdraagt aan de verbetering en innovatie van die beroepspraktijk. Dit vindt plaats door het genereren van kennis en inzichten, maar

ook door het leveren van toepasbare producten en ontwerpen en concrete oplossingen voor praktijkproblemen.” (VKO, 2010)

- Gezien het feit dat de groep interviewees maximaal 20 personen zal bedragen is het niet mogelijk een goed kwalitatief onderzoek uit te voeren. Voor de rest van het interview geldt daarom een kwalitatieve benadering.

1.2 Leeswijzer

Voor de leesbaarheid van dit rapport krijgt de lezer nu een overzicht van de te verwachten onderwerpen en hoofdstukken. In het tweede hoofdstuk wordt de lezer geconfronteerd met de problemen die kunnen optreden wanneer sprake is van een kennistekort. Na het derde hoofdstuk heeft de lezer een beeld van de complexiteit die ten grondslag ligt aan een betekenis en de mentale voorstelling daarvan. Dit hoofdstuk is specifiek geschreven voor de werkgroep DEIK maar kan ook betrekking hebben op andere organisaties. Hoe belangrijk het is om met marktpartijen en specialisten in contact te komen en wat te doen alvorens dit contact plaats gaat vinden, wordt duidelijk in hoofdstuk vier. Met het vijfde hoofdstuk komt de lezer aan bij het laatste hoofdstuk wat ingaat op de globale selectie van instrumenten om duurzame ontwikkeling te toetsen. Dit heeft zijn afsluiting in de vorm van een conclusie met aanbevelingen en reflectie op het onderzoek.

2. Kennis van duurzaamheid

In dit hoofdstuk staan de eerste en tweede deelvraag centraal. Het betreft de onderstaande twee deelvragen die ieder in een eigen paragraaf aan bod komen.

Wat is het kennisniveau van de leden van de werkgroep DEIK over duurzame ontwikkeling?

Wat verstaan de leden van de werkgroep DEIK onder het begrip duurzame ontwikkeling binnen Atalanta?

Inleidend op dit hoofdstuk wordt een toelichting gegeven van het begrip kennis.

Iedereen kan een opvatting of mening over iets hebben. Een opvatting of mening hebben is niet per definitie 'kennis'. Wat maakt dan precies dat gene wat tot kennis leidt?

Voor kennis is een verband nodig tussen het feit en een juiste mening. Vervolgens is het van belang dat een mening gedeeld wordt zodat een ander hierop kan reageren. Dit doet die andere persoon op basis van de kennis die deze persoon over de mening heeft. Dat wat iemand verwoord is te classificeren. Deze classificatie vindt plaats op basis van 'betrouwbaar' of 'onbetrouwbaarheid'. (Norton, 2009)

2.1 Het kennisniveau van de leden aan de werkgroep DEIK

Om het kennisniveau van de werkgroep DEIK te kunnen aantonen is gekeken naar verschillende onderdelen. Dit zijn: rollen binnen de werkgroep, antwoorden op specifieke vragen en suggesties om de werkgroep DEIK te verbeteren. Deze drie onderdelen komen in deze subparagraaf aan bod.

2.1.1 Rollen binnen de werkgroep en het kunnen toepassen van kennis

De werkgroep bestaat in totaal uit dertien leden waarvan vijf projectleiders. Deze projectleiders geven tijdens een vergadering een update maar hebben niet een beslissende rol binnen de werkgroep. Drie van de negen resterende leden zijn afkomstig van de provincie en hebben een adviserende rol, ook deze drie vallen daarom af. Van de zes resterende personen vallen een extern adviseur en de projectleider DEIK af. De projectleider vanwege een overvolle agenda en de externe adviseur vanwege de adviserende rol. Op deze manier zijn er nog vier personen op de thema's en ook deze hebben overvolle agenda's. De kans dat de werkgroep DEIK voldoende tijd en kennis overhoudt om overwogen beslissingen te nemen is hiermee tot een minimum beperkt.

2.1.2 Antwoorden op specifieke vragen

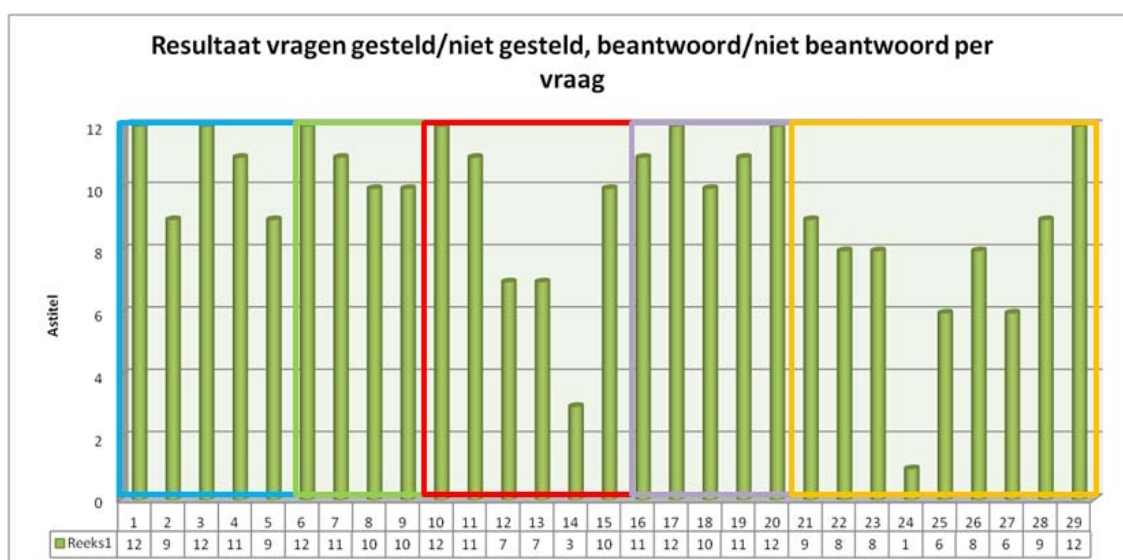
Om het kennisniveau te kunnen bepalen zijn 29¹ interviewvragen opgesteld. Een van de vragen die de geïnterviewde kregen was: “Welke instrumenten kent u om duurzaamheid te kunnen toetsen?”. Van de twaalf geïnterviewden kwamen er van acht een antwoord dat aantoonde dat deze geen idee hadden van de instrumenten om duurzaamheid te kunnen toetsen. Zij hadden wel een mening over wat er moest worden getoetst maar geen idee waarmee.

Een tweede vraag die een relatie kon leggen met het kennisniveau, ging in op het begrip duurzaamheid en wat de geïnterviewde daaronder verstonden. Door de geïnterviewde werden de meest uiteenlopende antwoorden gegeven. Slechts vier personen refereerde in acht antwoorden aan het Programma van Eisen Duurzaam Bouwen (DEIK, Programma van Eisen Duurzaam Bouwen, 2010) of gaf een antwoord overeenkomstig aan het programma.

De antwoorden die op de interviewvragen werden gegeven zijn cijfermatig inzichtelijk gemaakt in figuur 5. Het interview is opgebouwd en verdeeld volgens de onderstaande tabel.

Tabel 1 Verdeling interviewvragen

Blauw (Organisatorisch) Vragen: 1 t/m 5	Rolverdeling binnen de groep, algemeen beeld van opdracht, doel en ambities.
Groen (Begrip duurzaamheid) Vragen 6 t/m 9	Beeld van duurzaamheid, klimaatneutraal en het kennisniveau hiervan.
Rood (Team functioneren) Vragen 10 t/m 15	Functioneren van het team, voortgang op basis van een ‘follow-up’.
Paars (Productie) Vragen 16 t/m 20	Toetsing van de output en verwachtingen afgezet tegen de toekomstige verwachtingen.
Oranje (Invulling toetsing initiatieven) Vragen 21 t/m 29	Concentratie op de toetsing van duurzaamheid in relatie tot de verschillende projecten onder Atalanta en de gestelde doelen.



Figuur 5 Het resultaat van beantwoorde en niet beantwoorde vragen

¹ Voor het interview zijn 29 vragen opgesteld, hiervan zijn er 27 zelfde vragen bij iedere persoon gesteld. Het afvallen van twee vragen had te maken met het feit dat deze vragen geen meerwaarde meer hadden voor het onderzoek.

De antwoorden van de geïnterviewde zijn per onderdeel te analyseren. Uit deze analyse blijkt dat met name de vragen 21 t/m 29 minder goed zijn beantwoord. Ten aanzien van vragen 14 en 24 zijn deze slechts een enkele keer gesteld, deze vallen daarom niet onder de analyse. Daarin is het een belangrijk signaal om te constateren dat juist de vragen 21 t/m 29 voor de geïnterviewde moeilijk te beantwoorden zijn.

Alle interviews zijn afgesloten met de vraag “Welke vervolgstappen moeten er volgens u worden gezet om het doel van de werkgroep te realiseren?”. Uiteindelijk is hier een lijst van veertig punten uitgekomen die tot verbetering zouden kunnen leiden. Hiervan zijn er acht geselecteerd aangezien het opmerkelijk was dat deze op de lijst voorkwamen. Deze zijn dan ook in verband gebracht met het lagere kennisniveau. Hieronder is deze lijst met punten opgesomd.

- Omschrijven wat duurzaamheid is;
- Wat wordt verwacht op het gebied van duurzaamheid voor de tunnel?
- Concretiseren van het totale concept Atalanta;
 - o Wat is Atalanta?;
 - o Hoe maak je van Emmen een attractieve stad?;
- Op thema's sleutelfiguren die kunnen produceren;
- Voldoende tijd en mensen voor de uitvoering;
- Lijst van bureaus voor ondersteuning van projecten;
- Betaalde kracht inhuren voor projectleiding DEIK;
- Oprichting Community of Practice.

Deze paragraaf sluit af met drie recente ontwikkelingen die kunnen wijzen op een lager kennisniveau. Dit betreft ten eerste het inhuren van externe partijen voor het bemannen van de toekomstige beoordelingscommissie.

De tweede beslissing heeft wederom te maken met een extern bureau dat is benaderd voor het ondersteunen bij het deelproject 'De Tunnel'. Het zou hier gaan om de ondersteuning bij het concretiseren van specifieke onderdelen voor dit project. Iets wat in eerste instantie de taak zou zijn geweest van de werkgroep DEIK.

De derde beslissing betreft evenals in punt één en twee het inhuren van een extern bureau. Hierbij gaat het om het concretiseren van specifieke onderdelen voor het project Theater / Wereld van Ontmoeting.

2.2 Het kennisniveau gekoppeld aan het proces van de werkgroep

De kennis van de werkgroep is van belang voor de inhoud maar ook voor het proces. Hieronder is een aantal voorbeelden geschetst die aangeven wat het gevaar is voor het proces wanneer kennis ontbreekt of niet goed kan worden toegepast.

2.2.1 Wie schrijft die blijft

Een recente ontwikkeling is 'Climategate', dit is een schandaal wat zich in november 2009 openbaarde. Het betrof hier de publicatie van materiaal waaruit zou blijken dat de wetenschappelijke gegevens over het opwarmen van de aarde zouden zijn gemanipuleerd of achtergehouden.

Het is niet zo dat de leden van de werkgroep DEIK informatie zullen achterhouden of anderzijds manipuleren om bepaalde beslissingen door te voeren. Wel is het belangrijk hiermee rekening te houden en dusdanig een werkgroep samen te stellen die beschikt over voldoende kennis om elkaar te kunnen bekritisieren.

2.2.2 *In het land der blinden is eenoog koning*

Binnen een laag kennisniveau schuilt nog een tweede gevaar. Het spreekwoord “In het land der blinden is eenoog koning” geeft hier een goede verwoording van. Het is een gegeven dat iemand die weinig kennis heeft, toch als deskundig wordt beschouwd zodra de overigen hier nog minder kennis van hebben. Hierin kan de ‘eenogige’ niet alles overzien om een juiste beslissing te maken.

2.2.3 *Het pettenprobleem*

Het omschrijven van de betekenis van duurzame ontwikkeling en wat dit voor de gemeente Emmen kan betekenen op beleidsniveau is een hele opgave. Om daarbij ook nog concrete oplossingen te moeten verzinnen aan de zelfde personen verantwoordelijk voor het opstellen van het beleid is niet logisch.

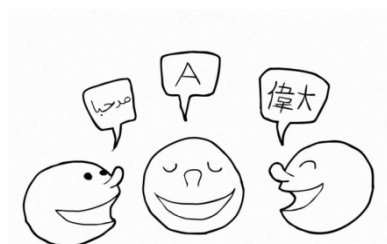
Om het scheiden van beleid en concrete maatregelen aan te geven wordt, eveneens gerefereerd aan climatgate. Het ontstaan van climategate heeft deels te maken met de vermenging van wetenschap en politiek. Volgens Hoogleraar Lagendijk aan de Universiteit van Amsterdam is dit te voorkomen door politiek en wetenschap te scheiden. Wetenschappers moeten concurrenten van elkaar zijn en ervoor zorgen dat zij de theorie van een ander doorlichten en desgewenst onderuit halen. De wetenschap moet daarom ook niet in dienst zijn of afhankelijk zijn van de politiek in de vorm van onderzoeksgelden. Dit zorgt ervoor dat wetenschappers niet het werk kunnen uitvoeren en de kritiek durven te leveren. (Lagendijk, 2010)

2.2.4 *Het ontbreken van een systematische aanpak*

Voor het uitvoeren van de beleidsvertaling is geen bewijs gevonden die kan duiden op een systematische aanpak. Met het ontbreken van een systematische aanpak om van een vage ambitie tot beleid te komen kan dit een aanwijzing zijn van onvoldoende kennis. Zelfs al had de werkgroep zonder de specifieke kennis een systematische aanpak hebben aangehouden om haar te ondersteunen dan zou dit het al veel inzichtelijker maken dan nu het geval lijkt te zijn.

3. Wat er fout kan gaan ondanks de zelfde taal

Taal geeft ons de gelegenheid om gedachten over te dragen en daarmee te verwijzen naar de objectieve wereld. Daarom is het niet mogelijk om te denken zonder taal. Wat een woord betekent heeft te maken met dat waar het woord aan verwijst. Volgens de filosoof Gottlon Ferge zijn betekenissen gemeenschappelijk maar geldt dat niet voor de mentale voorstellingen. (Ferge, 2009)



Figuur 6 Een verschillende taal

3.1.1 Opdrachtverstrekking

Over de opdrachtverstrekking van de werkgroep DEIK bestaat veel onduidelijkheid. Zo zou de werkgroep volgens de geïnterviewde de eerste periode geen opdracht hebben gehad. Zoals een geïnterviewde dit omschreef “...ze zwommen doelloos rond en hadden geen idee wat er van hen werd verwacht”. Een volgende geïnterviewde gaf het volgende antwoord: “...die is heel diffuus en heel complex en het is dus eigenlijk geen goede opdracht”.

Als opdrachtgever gaf de directeur van de Dienst Beleid daarop het volgende antwoord: “...dat is feitelijk de opdracht”. Deze refereerde daarbij naar een eerder gegeven antwoord wat in ging op het doel van de werkgroep. Dit antwoord luidt: “...Mijn beeld van de werkgroep DEIK is dat het een specifieke werkgroep is die zich bezig houdt met waar de afkorting voor staat en het doel van de werkgroep is in eerste plaats ervoor te zorgen dat er voldoende aanknopingspunten zijn op die beleidstreinen, relevante aanknopingspunten om voor subsidietitels in aanmerking te komen, dat is een hele belangrijke doelstelling van die club.”.

Uit de bovenstaande antwoorden blijkt wederom dat er geen duidelijkheid is over de precieze opdracht van de werkgroep DEIK.

3.1.2 Het verschil tussen een Programma en Project

Verder over een aantal verschillen in taal die voor de uitvoering binnen Atalanta van wezenlijk belang zijn. Zo spreken verschillende partijen over Project Atalanta en zelfs de website van Atlanta noemt dit een project. Bedrijfskundig gezien is Atalanta geen project maar een programma met daaronder een portfolio aan projecten. Hieronder is de definitie van een programma gegeven:

“Een programma dient om een organisatie te ondersteunen in een verandering die van strategisch belang is. Het programma wordt ingericht als een samenhangend portfolio van projecten en lijnactiviteiten. Het programmasucces wordt afgemeten aan gerealiseerde baten/bijdragen (meetbare verbeteringen van bestaande of niet operaties en diensten.” (Hof, 2002)

Om aan te tonen wat het verschil is tussen een programma en project is hieronder een vergelijkingstabel afgebeeld. Deze tabel geeft het verschil aan tussen een programma en project.

Tabel 2 Vergelijking tussen Programma en Project

Kenmerken van een programma	Kenmerken van een project
complexiteit	heeft een eindige levensduur
koppeling tussen projecten	eenmalige maximale prestatie
realisatie van verbeteringen	gedefinieerde producten
grote risico's	verzameling van activiteiten
schaarse resources	gedefinieerde hoeveelheid menskracht en andere hulpmiddelen
kans op verandering gedurende de looptijd	organisatiestructuur met taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden om het project te beheersen
kans op vergelijkbare activiteiten in verschillende projecten	
oplevering van meerdere, verschillende resultaten	
afdeling/organisatie overstijgende projecten met meerdere doelen	

3.1.3 De betekenis van duurzame ontwikkeling

Bij het inluiden van het hoofdstuk over kennis, is de theorie van een betekenis aangehaald. Hiervoor is de theorie van de filosoof Gottlon Ferge aangehouden. Ferge is dan ook van mening dat betekenissen gemeenschappelijk zijn maar dat dit niet geldt voor de mentale voorstelling.

Voor de werkgroep DEIK lijkt een beschrijving voor duurzame ontwikkeling binnen Atalanta moeilijker dan gedacht. Of dit nu te maken zou hebben met een kennisniveau of andere wensen, belangen en verborgen agenda's blijft onduidelijk. Wel is het zeker dat de verschillende leden niet op één lijn zaten over het begrip duurzame ontwikkeling.

Aan de geïnterviewde is dan ook de volgende vraag gesteld: "Wat verstaat u onder de term duurzaamheid?". Hieruit kwam een divers aantal antwoorden waarbij een enkeling verwees naar de reeds geformuleerde thema's.

Bij het opstellen van de omschrijving van duurzame ontwikkeling heeft de werkgroep te maken gehad met verschillen in de mentale voorstelling van een betekenis. Na de interviews is het mogelijk een lijst op te stellen met kernwoorden. Deze kernwoorden vertegenwoordigen volgens de geïnterviewde 'duurzame ontwikkeling'.

Tabel 3 De mentale omschrijving van duurzame ontwikkeling

Mentale omschrijving van duurzame ontwikkeling	Woordfrequentie
Energie	8
Toekomstgericht	5
Materialen	5
Water	3
C2C	2
Sociaal	2
Politiek gevoelig	1
Milieubelasting	1
Economisch	1
Innovatie	1

Door op dit onderwerp verder in te gaan is de vraag gesteld: "Welke rol denkt u dat er voor duurzaamheid is weggelegd binnen Atalanta?". Bij het antwoorden op deze vraag is door de geïnterviewde niet aan het Programma van Eisen gerefereerd. De rol van duurzame ontwikkeling binnen Atalanta laat zich met de onderstaande zinnen hebt beste omschrijven.

- Gebruik maken van zoveel mogelijk duurzame materialen;
- Zorgen voor een balans in de toepassing van de PPP;
- Zorgen voor een realisatie met zo weinig mogelijk beslag op niet hernieuwbare stoffen;
- Rekening houden met flexibiliteit voor de toekomst;
- Een omgeving creëren die sociaal duurzaam is.

Door de antwoorden te combineren is hier een definitie van te geven die uitlegt geeft wat Atalanta is en wat duurzame ontwikkeling hierin voor een rol speelt. Deze definitie luidt als volgt:

“Duurzaamheid binnen Atalanta kenmerkt zich door haar balans in het samenspel tussen natuur, object en economie. Daarbij komt Atalanta tot stand met een minimale belasting op het milieu zolang dit economisch toelaatbaar en aanvaardbaar is. Hiermee komen zowel de economie als het milieu van de toekomst niet in direct gevaar in relatie tot de gedane investeringen. Objecten binnen Atalanta kenmerken zich bij voorkeur door flexibiliteit en uiterlijk. Voor toekomstige aanpassingen van materialen en indeling is zo een verantwoorde en gebalanceerde bijdrage te maken aan een verantwoordelijke realisatie van een economisch en sociaal duurzame woon,werk en leefomgeving.”

3.1.4 De betekenis van klimaatneutraal

Aangezien de woorden ‘klimaatneutraal’ en ‘CO₂-neutraal’ geregeld door elkaar worden gebruikt is het belangrijk duidelijkheid te scheppen over de betekenis. Hoewel de woorden het zelfde lijken zijn ze dat niet. Simpelweg kan CO₂-neutraal bestaan zonder klimaatneutraal, klimaatneutraal daarentegen kan niet bestaan zonder CO₂-neutraal.

Wanneer er alleen sprake is van CO₂-uitstoot, is het verstandig dit ook als zodanig te benoemen. Dit geldt bijvoorbeeld voor het Dierenpark Emmen. De gemeenteraad van Emmen heeft in juni 2007 de ambitie uitgesproken om in 2020 een Klimaatneutraal Emmen te hebben. Dit houdt in dat alle broeikasgassen binnen de gemeentegrens onder deze klimaatneutrale doelstelling vallen. De uitspraak om in 2020 klimaatneutraal te zijn kan voor Emmen leiden tot een zware taak.

3.1.5 De betekenis van het Programma van Eisen

Behalve de mentale verschillen over de betekenis van duurzame ontwikkeling bestaan er eveneens verschillen over de rol van het programma van eisen.

Met het opstellen van het programma van eisen Duurzaam Bouwen is een poging gedaan een eenduidige betekenis te geven aan duurzame ontwikkeling. Volgens het Praktijkhandboek Innovatiemanagement - geschreven door Anneloes Cordia - is het van belang om “een compleet en ondubbelzinnig pakket met eisen samen te stellen wat niet strijdig is met elkaar”. Allen door dit te doen is het mogelijk aan te geven waar het uiteindelijke resultaat aan moet voldoen. Door op deze manier te werken voldoet een opdrachtgever tevens aan het principe van ‘kwaliteitsmanagement’ zoals beschreven in de ISO 9001:2008. (Cordia, 2009)

Opmerkelijk genoeg vindt er tijdens de interviews bijna tot geen referentie aan dit programma van eisen plaats. Slechts bij twee op de 29 vragen waren daar vier personen die hier naar verwezen. Omgerekend komt dit erop neer dat bij 348 antwoorden, slechts 8 keer is verwezen naar het programma van eisen. Procentueel komt dit neer op 2,29 %. Het is onduidelijk of dit toevallig zo is of door de geïnterviewde bewust niet naar wordt verwezen. Het niet verwijzen naar het programma van eisen zou ten eerste kunnen duiden op miscommunicatie over de rol van dat programma van eisen. Ten tweede is het belangrijk om daar de status en het belang van het programma van eisen mee te nemen.

Wanneer de leden van de werkgroep en specifiek de projectleiders inzien dat het programma van eisen van meerwaarde heeft zullen zij deze meer gaan gebruiken. Volgens een aantal geïnterviewde zou het afdwingen van het programma via de Stuurgroep een oplossing zijn. Met dit formeel vastleggen van het programma kan dit bij de projectleiders worden afgedwongen en een zekerheid bieden bij geschillen. De reden daarachter heeft ook te maken met het feit dat het College van Burgemeester & Wethouders de eindverantwoordelijkheid heeft over Atalanta. Zij moet de gemeente Raad verantwoording afleggen en het om deze reden eens zijn met de inhoud.

Echter, zodra de plannen worden doorgedrukt zonder dat de gebruikers een kans krijgen daar iets over te zeggen, gaan de hakken als snel in het zand. In de verandermanagement heeft dit verschijnsel de naam 'Pocket veto'. Pocket veto's komen in alle organisaties voor. Juist bij organisaties met veel hiërarchie en druk van bovenaf komt dit verschijnsel voor. Zodra er binnen een organisatie overmatig sprake is van het pocket veto draait de top van de organisatie los van de werkvloer. Het gevolg is dat er twee organisatie ontstaan die in relatie weinig met elkaar te maken hebben en al helemaal niet naar elkaar luisteren. Het toepassen van dit pocket veto vindt over het algemeen onbewust plaats. Het is niet zo dat een medewerker bewust de organisatie een oor wil 'aannaaien'. In het meeste van de gevallen probeert de medewerker juist goed voor een klant of cliënt te zorgen. Hoewel het in bijna alle organisatie voorkomt is er een manier om dit probleem te vermijden of te verminderen. Uit onderzoek blijkt dat organisatie waar ruimte is voor een dialoog, wederzijds respect en acceptatie hier veel minder last van hebben. Zodra het management een wil niet oplegt of afdwingt zal de werkvloer of uitvoering niet snel geneigd zijn de vloer naar de eigen hand te zetten. (Hanson, 2002)

4. Veranderingen binnen DEIK door expertmeetings

In dit hoofdstuk staan de derde en vierde deelvraag centraal. Het betreft de onderstaande twee deelvragen die ieder in een eigen paragraaf aan bod komen.

Wat is de invloed geweest van de expertmeeting op de werkgroep DEIK die in juni 2009 plaatsvond?

Welke programma's zijn door de stuurgroep ingestemd?

“Invloed hebben of invloed uitoefenen op een zaak, persoon of omstandigheden” dit is de omschrijving die van Dale geeft van het woord invloed. Organisaties kunnen gebruik maken van expertmeeting om specialisten met elkaar in contact te brengen en over specifieke onderwerpen te discussiëren. Op deze manier delen de leden van het expertpanel specifieke informatie met elkaar en kunnen zij invloed uitoefenen op omstandigheden.

4.1 De bijdrage van expertmeetings

De werkgroep DEIK was op zoek naar invloeden van buitenaf om zo de ontbrekende kennis van de werkgroep op te vullen en de vertaling van beleid te stimuleren. Om dit te kunnen bereiken heeft de werkgroep DEIK ertoe besloten een expertmeeting te organiseren. Voor de werkgroep DEIK was dit een manier om in contact te komen met de markt en daar een gerichte vraag aan te stellen. Deze heeft plaatsgevonden op 11 juni 2009 en was toegankelijk voor particulieren en commerciële partijen. Voor bedrijven biedt een expertmeeting een manier om te acquireren en in contact te komen met collega's en concurrenten.

4.1.1 Een korte analyse van de expertmeeting

In de aanloop naar de expertmeetings heeft het projectbureau Atalanta informatie over de expertmeeting verspreid. Op dat moment was de werkgroep zoekende naar een invulling van de thema's. De vaststelling van de thema's had al plaatsgevonden. Hiervoor was de beschikbaarheid van subsidies op die thema's doorslaggevend. Het doel van de expertmeeting is als volgt geformuleerd:

“Verkenning van de mogelijkheden om binnen (de verschillende projectonderdelen van) Atalanta nieuwe materialen en innovatieve ontwerpen en technieken toe te passen, die mens-, dier- en milieuvriendelijk en economisch rendabel zijn en bijdragen aan het realiseren van het hoge ambitieniveau van het project. Verder wordt verkend welke nieuwe impulsen het project Atalanta initieert op het gebied van toerisme en recreatie en de beoogde economische ontwikkeling van Emmen. Tijdens de expertmeeting zoeken we dus zoveel mogelijk naar concrete toepassingen binnen de gekozen thema's en nog vast te stellen subthema's, om daarmee de ambities te verwezenlijken.” (DEIK, 2010)

Er vindt die dag een plenaire bijeenkomst en vijf expertmeetings plaats met allen een verschillend thema. De thema's van die dag zijn:

- Energie;
- Water;
- Materialen;
- Sensortechnologie;
- Recreatie & Toerisme.

Bij het analyseren van de verslagen die zijn gemaakt tijdens de expertmeetings is af te leiden hoe deze verliepen. Het eerste wat in de verslagen opvalt is dat deze allemaal een eigen opbouw hanteren. Hieruit is op te maken dat de expertmeetings niet volgens een vaste agenda zijn uitgevoerd.

Bij alle verslagen ontbreekt een duidelijke actielijst, er zijn wel enkele acties genoteerd. Deze zijn op de volgende wijze omschreven: “in vervolgsessies nadere details zouden worden uitgewerkt” en “ieder een A4 zou opstellen met de belangrijkste uitgangspunten voor materiaalkeuze/- gebruik in Atalanta (resultaat volgt)”.

Van de genoteerde acties is het onduidelijk wie waarvoor verantwoordelijk is en wanneer hiervan een terugkoppeling plaatsvindt. Hoewel de verslagen van de expertmeeting een redelijk beeld geven van het verloop en de afwikkeling van de expertmeetings is voor de validiteit besloten een tweetal vragen te stellen tijdens de interviews.

4.1.2 Expertmeetings in relatie tot de interviews

De expertmeetings die op 11 juni 2009 plaatsvonden zijn door zes leden van de werkgroep bijgewoond, aan deze personen zijn hier vragen over gesteld.

Uit de interviews kwam naar voren dat de intentie van de expertmeetings goed was. Helaas kwamen de verwachtingen van de expertmeetings niet overeen met de werkelijkheid. De volgende vraag is daarom aan de geïnterviewde gesteld :“Hoe heeft u de expertmeeting van de werkgroep ervaren?”. Van de verschillende antwoorden voor de leesbaarheid ervoor gekozen deze binnen vijf verschillende onderwerpen samen te brengen.

4.1.3 Bezoekers

De expertmeetings waren niet alleen voorbehouden aan het MKB en grotere bedrijven, ook particulieren hadden de mogelijkheid deel te nemen. Gericht op de informatieverstrekking is dit een goed initiatief geweest. Dit heeft er wel toe geleid dat het enerzijds een expertmeeting was een anderzijds een informatiebijeenkomst.

4.1.4 Tijd

Met de deelname van de bedrijven had dit tot gevolg dat er weinig tijd overbleef om de onderwerpen te bespreken. Dit had voornamelijk te maken met het feit dat bedrijven zich eerst voorstellen voordat zij ingaan op het onderwerp.

4.1.5 Vraagstelling

Vooraf aan de expertmeetings zijn verschillende vragen opgesteld. Deze vragen waren volgens de geïnterviewde onduidelijk en konden veel specifieker. Dit heeft ertoe geleid dat er meer nieuwe vragen zijn ontstaan. Over de meerwaarde van nieuwe vragen waren de meningen verdeeld.

4.1.6 Effectiviteit

Volgens de geïnterviewde waren de voorzitters zich onvoldoende bewust van deze rol. Dit heeft ertoe geleid dat sommige themabijeenkomsten niet effectief verliepen.

4.1.7 Verwachtingen

De uitspraak ‘Alleen de zon gaat voor niets op’ gaat ook op voor de expertmeetings van de werkgroep DEIK. Particulieren kunnen zich het eerder permitteren om de tijd uit te trekken voor een bijeenkomst als deze. Ondernemers daarentegen zullen al eerder de overweging maken of zij daar een opdracht uit kunnen halen. Dit probleem doet zich niet direct bij de eerste keer voor. Zodra bedrijven vaker een uitnodiging ontvangen en komen opdraven is het begrijpelijk dat zij hier iets voor terug verwachten². Volgens een aantal geïnterviewde staat de werkgroep DEIK hier niet voldoende bij stil.

² Update: Tijdens een overleg van de werkgroep DEIK blijkt dat er tot dat moment (lees eind april 2010) nog geen terugkoppeling heeft plaatsgevonden van de expertmeeting aan de ondernemers. Door te wachten met een dergelijke terugkoppeling heeft de werkgroep DEIK een grote kans dat zij haar geloofwaardigheid verliest.

4.2 Inhoudelijke voortgang van de werkgroep sinds juni 2009

De expertmeetings hebben voor voortgang binnen de werkgroep gezorgd. Van deze voortgang is hieronder een overzicht gegeven.

4.2.1 Programma's van Eisen

4.2.1.1 Programma van Eisen Duurzaam Bouwen

Het programma van eisen Duurzaam Bouwen gaat in op de thema's Materiaal, Water en Energie. Dit is een uitgebreid programma van eisen en geldt als één van de belangrijkste programma's. Op het moment van schrijven heeft het programma nog geen status. Het is wel "ter kennisgeving" aangenomen door de Stuurgroep. Dit houdt in dat de werkgroep verder mag gaan met de ontwikkeling. Voordat het programma gebruikt kan worden bij de aanbestedingen is het noodzakelijk dat de Stuurgroep het instemt en accordeert.

Over de kwaliteit van het programma is het onmogelijk een oordeel te geven. Enerzijds kan de kwaliteit afhankelijk zijn van de mening die de gebruikers aan het programma toekennen. Door vooraf een omschrijving van het eindproduct te formuleren is dit met elkaar te vergelijken. Aangezien dat laatste niet heeft plaatsgevonden is het bepalen van de kwaliteit een moeilijke opdracht voor de werkgroep DEIK. Uit de interviews komt wel duidelijk naar voren dat de projectleiders teveel ruimte hebben in het programma.

4.2.1.2 Economie

Het programma van eisen Economie gaat in op maatregelen die moet leiden tot de groei van de Emmense economie. Hierin staat het verhogen van arbeidsplaatsen en het stimuleren van toerisme & recreatie centraal. In wezen gaat het programma uit van twee peilers, enerzijds de bezoekers van Emmen en Drenthe, anderzijds wil het programma de creatieve sector stimuleren zich in Emmen te vestigen. Volgens het programma zou het dierenpark hiervoor een aanleiding moeten zijn. (DEIK, Programma van Eisen Economie, 2010)

Op het moment van schrijven heeft het programma nog geen status. Het is onduidelijk wanneer de status van dit programma wijzigt. Voor de kwaliteit geldt de overeenkomstige verklaring als is gegeven voor het Programma van Eisen Duurzaam Bouwen.

4.2.1.3 Community of Practice

Met de Community of Practice probeert de werkgroep een invulling te geven aan het delen van kennis. Het initiatief van deze community is voortgekomen uit één van de expertmeetings. Sinds het laatste kwartaal van 2009 is er een begin gemaakt met het concept.

Op het moment van schrijven is het onduidelijk welke status het programma heeft. Inmiddels is wel vernomen dat de werkgroep het initiatief heeft om het document compacter te maken voordat dit ter instemming naar de Stuurgroep gaat. Voor de kwaliteit geldt de overeenkomstige verklaring zoals is gegeven voor het Programma van Eisen Duurzaam Bouwen.

4.3 Procesmatige voortgang van de werkgroep sinds juni 2009

4.3.1 Projectleiders

Sinds de expertmeetings nemen de projectleiders “deel” aan de vergaderingen van de werkgroep DEIK. Op deze manier is het voor de werkgroep gemakkelijker om op de hoogte te raken van de voortgang en de wensen binnen de projecten. Bij sommige projectleiders bestaat nog onduidelijkheid over de meerwaarde en zijn dan ook van mening dat de deelname slechts tijdelijk is.

4.3.2 Externe partijen

Externe specialisten hebben de werkgroep tot aan de expertmeetings ondersteund. Sinds de expertmeetings is besloten deze specialisten niet meer toe te laten. De deelname is nu beperkt tot het Dierenpark Emmen, gemeente Emmen en de Provincie Drenthe.

5. De vergelijking van instrumenten

In dit hoofdstuk staan de vijfde, zesde en zevende deelvraag centraal. Het betreft de onderstaande vragen. De vijfde deelvraag komt in de tweede paragraaf aan bod, de zesde en zevende deelvraag komen in de laatste paragraaf aan bod.

Welke instrumenten zijn er voor de Selectiecommissie beschikbaar om duurzame ontwikkeling te beoordelen?

Welke instrumenten kan de Selectiecommissie op de verschillende projecten gebruiken om te beoordelen

Op welke gronden worden instrumenten afgeraden toe te passen voor de beoordeling binnen de Selectiecommissie?

Voor de realisatie van Atalanta heeft de gemeente Emmen een financiering nodig van andere partijen. Voorbeelden hiervan zijn de Provincie Drenthe, het Rijk of de Europese Unie. Deze financiers zorgen voor een financiering in de vorm van een subsidie en vragen een bewijs van uitvoering. Om dit bewijs te kunnen leveren en aan te tonen dat is voldaan aan de ambities moet de gemeente Emmen deze inzichtelijk maken. Inzichtelijk maken van de resultaten kan doormiddel van toetsen, monitoren of evalueren. Om te bepalen waar Atalanta behoefte aan heeft is onderstaand de definitie van de drie begrippen gegeven.

Toetsen: *“Toetsen is het beoordelen van de (tussen)producten in het (systeem)ontwikkelingsproces.”* (Sogeti, 2010)

Monitoren: *“Al dan niet continu meetprogramma waarin regelmatig at random (meet)gegevens worden verzameld van vastgestelde bekende gevaren en/of risico’s met als doel een algemeen beeld te vormen van de naleving van de normstelling.”* (Autoriteit, 2010)

Evaluatie: *“Systematisch onderzoek naar de effecten van bestaand beleid, de wijze waarop beleid wordt uitgevoerd en/of de kosten en kwaliteit van geleverde producten en diensten”.* (Ministerie van Financiën, 2003)

Voor de voorbereidingsfase waar Atalanta zich nu in bevindt is sprake van het begrip toetsen.

De gemeente Emmen is niet de uitvoerder van de (deel)projecten. Hiervoor contracteert zij organisaties die hierin gespecialiseerd zijn. Om deze organisaties het werk te mogen gunnen is een aanbesteding verplicht. Van deze aanbestedingen bestaan er binnen Atalanta verschillende soorten. Deze zijn afhankelijk van de verschillende projecten en de complexiteit die daar speelt. Voordat de gemeente over kan gaan op de gunning vindt een selectieprocedure plaats. In de selectieprocedure beoordeelt de gemeente de voorstellen die de marktpartijen aangedragen. Om een objectief oordeel te kunnen geven over de verschillende voorstellen vindt een toetsing plaats. De toetsing kan bepalen welk voorstel het meeste aansluit op de ambities en wensen van de gemeente. Behalve de onderlinge vergelijking is het ook van belang inzicht te krijgen in de toekomstige milieubelasting die de voorstellen met zich meebrengen. Om de milieubelasting van de voorstellen te bepalen zijn verschillende instrumenten ter beschikking die dit kwalitatief inzichtelijk kunnen maken. Hierop kunnen de voorstellen eveneens worden vergeleken.

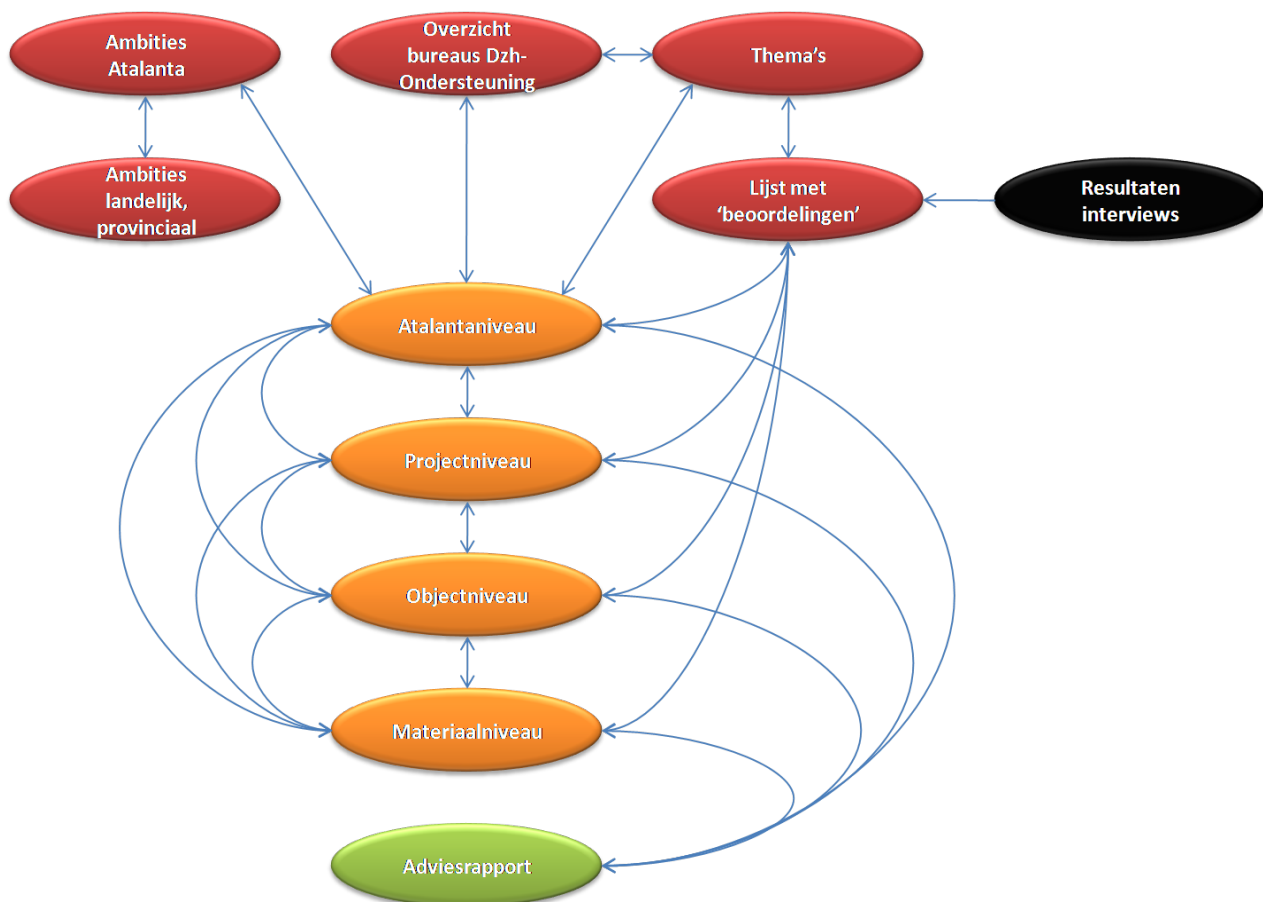
Vanuit de werkgroep DEIK is de vraag gekomen een globale selectie te maken van instrumenten en aan te geven welke daarvan toepasbaar zijn door de Selectiecommissie. Om antwoord te kunnen geven op die vraag is een overzicht gemaakt van de verschillende instrumenten. Vervolgens zijn deze instrumenten vergeleken op basis van criteria die overeenkomstig zijn geacht aan de ambities van Atalanta. Om de vergelijking te kunnen verantwoorden gaat de volgende paragraaf in op de aanpak en het tot stand komen van de criteria.

5.1 De uitvoering van de vergelijking

De uitvoering van de vergelijking heeft plaatsgevonden volgens figuur 7. Te beginnen met het achterhalen van de ambities van de gemeente Emmen. Deze werden vergeleken met landelijke ambities. Deze vergelijking had als doel te beoordelen of de gemeente Emmen haar ambities voldoende had beschreven. In vergelijking met de andere ambities was dit summier. Hierna is een overzicht van bureaus opgesteld die de werkgroep DEIK of Atalanta in de toekomst kunnen ondersteunen indien hier behoefte aan is. De ambities van de gemeente Emmen zijn toegepast om op Atalanta niveau te kunnen bepalen waar de instrumenten aan moeten voldoen. Vervolgens is met de thema's, de resultaten uit de interviews en Gezonde Plannen (VROM, Gezonde plannen 8360, 2008) een lijst met criteria opgesteld. Gezonde Plannen is een onderzoek van VROM wat een overeenkomstige vergelijkingen heeft gemaakt voor instrumenten. Aangezien deze lijst niet volledig was zijn hier de ontbrekende instrumenten aan toegevoegd. Voor de rest zijn de criteria van het onderzoek Gezonde Plannen aangehouden. Naast gezonde plannen is verder gebruik gemaakt van:

- Programma van Eisen Duurzaam Bouwen (DEIK, Programma van Eisen Duurzaam Bouwen, 2010);
- A Discussion document comparing international environmental assessment methods for building (Saunders, 2008)
- Conceptanalyse GreenCalc+, GPR gebouw en BREEAM. (VMRG, 2010)

De criteria, instrumenten en alle informatie afkomstig uit Gezonde Plannen zijn ingevoerd in Excel en . Hierna was het mogelijk vast te stellen welke instrumenten voor welk niveau of (deel)project toepasbaar waren.



Figuur 7 Processtappen voor de vergelijking van instrumenten

5.1.1 Criteria voor beoordelingen

Om een selectie te kunnen maken uit de lijst van 28 instrumenten, is het opstellen van criteria noodzakelijk. Deze criteria zorgen ervoor dat de vergelijking achteraf een objectief resultaat geeft. Voor de criteria is gebruik gemaakt van de volgende onderdelen:

- thema's;
- uitkomsten van de interviews;
- de vragen van de opdrachtgever en een vertaling hiervan.

Vanuit de drie onderdelen met bijbehorende criteria is de onderstaande tabel tot stand gekomen. Deze criteria gelden als basis voor de vergelijking.

Tabel 4 Overzicht criteria voor beoordeling

Thema's werkgroep	Resultaat interviews	Vraag opdrachtgever
energie (van belang)	economische aspecten	sector
water (van belang)	klimaatneutraliteit	schaal
Materialen (van belang)	CO ₂ -neutraal	projectfase
sensortechnologie	energie	uitvoerder
toerisme & Recreatie	materiaal	kosten
	toekomstgerichtheid	doorlooptijd
	betrokkenheid van stakeholders	betrouwbaarheid (bron)
	toetsen van sociale duurzaamheid	
	toetsen aan de doelen	

5.1.2 De juiste vergelijking op basis van een conversie

Voordat het mogelijk was om de thema's, interviewitems en vraag van de opdrachtgever te gebruiken voor de vergelijking is een conversie gemaakt. Deze conversie is overeenkomstig aan de criteria die zijn gesteld in Gezonde Plannen.

Tabel 5 Conversietabel Thema's

Thema's Gezonde Plannen	Thema's PvE Duurzaam Bouwen
Flexibiliteit	Materialen /Energie
Bodem	Algemeen
Water	Water / Sensortechnologie
Energie	Energie / Sensortechnologie
Constructie & Materialen	Materialen / Energie / Sensor
Afval	Materialen/Energie
Mobiliteit	Toerisme & Recreatie
Sfeer & Identiteit	Toerisme & Recreatie
Veiligheid	Toerisme & Recreatie

Tabel 6 Conversietabel interviewitems

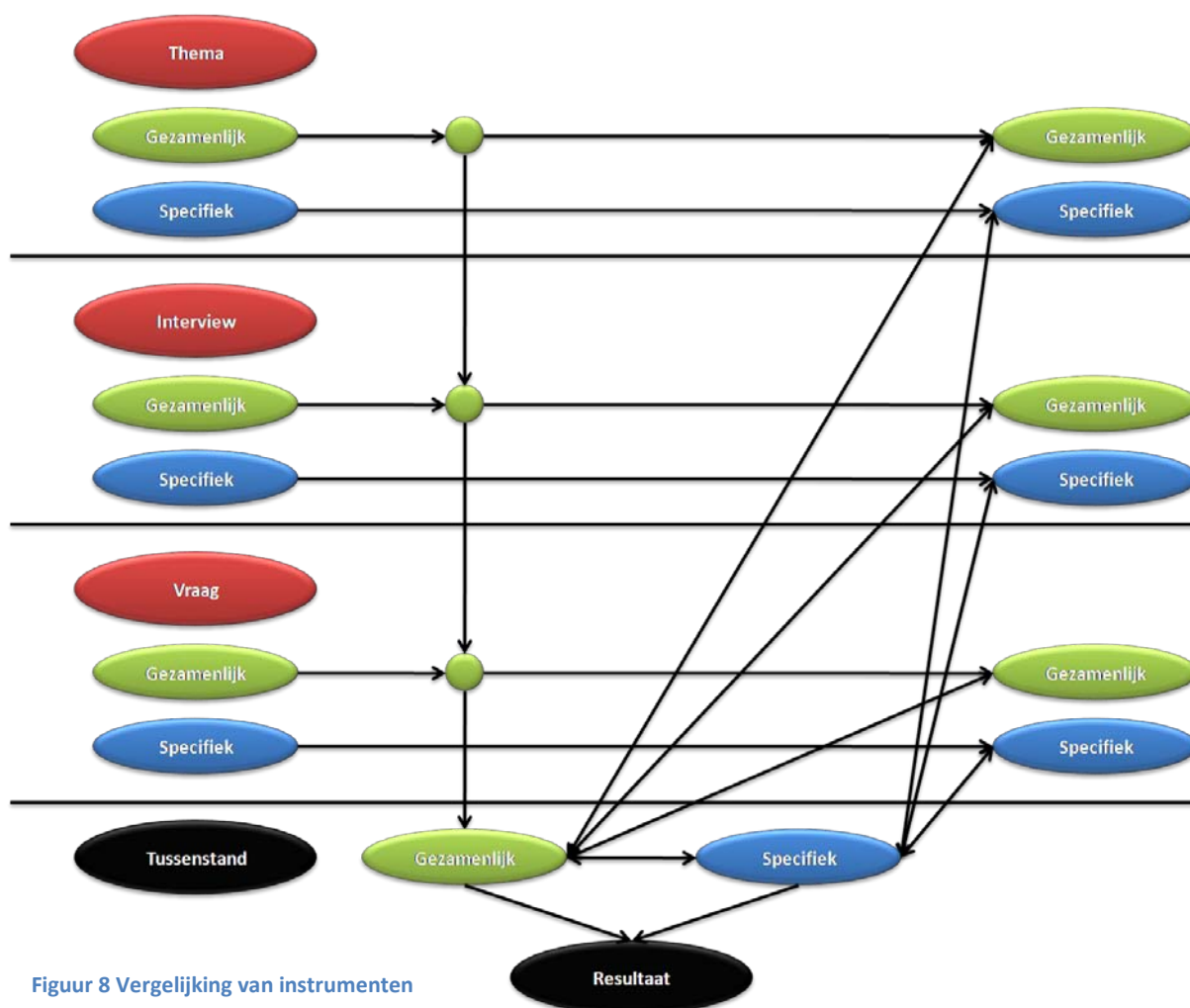
Thema's Gezonde Plannen	Thema's PvE Duurzaam Bouwen
Flexibiliteit	Economische aspecten / toekomstgerichtheid
Bodem	Algemeen
Water	klimaatneutraliteit
Energie	klimaatneutraliteit
Constructie & Materialen	Materialen / Energie
Afval	Materialen / Energie / CO ₂ -neutraal
Mobiliteit	Algemeen
Sfeer & Identiteit	Toetsen van sociale duurzaamheid
Veiligheid	Toetsen van sociale duurzaamheid

Tabel 7 Conversietabel vragen opdrachtgever

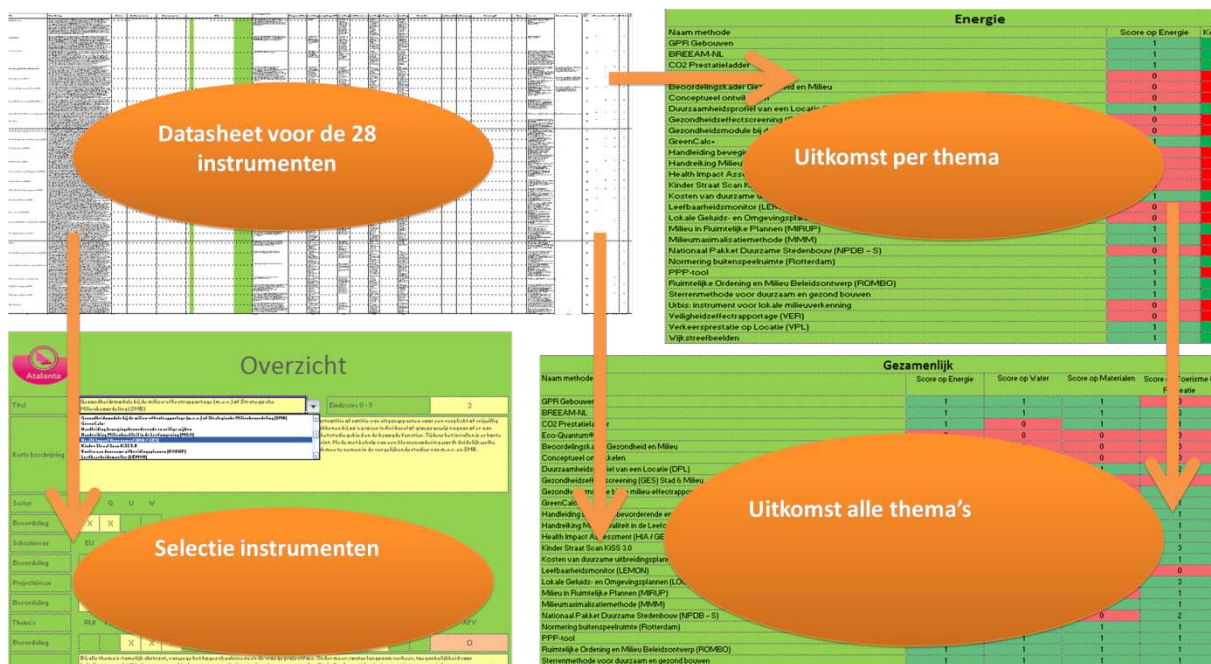
Onderdelen Gezonde plannen	Vraag opdrachgever
Stedenbouw, Grond-, weg- en waterbouw, Utiliteitsbouw, Woningbouw	Sector
Europees, landelijk, provinciaal, gemeentelijk, wijk, buurt, omgeving, object	Schaal
Initiatief, inventarisatie, definitie, ontwerp, voorbereiding, uitvoering, beheer, evaluatie	Projectfase
Gemeente, adviesbureau, bewoners, projectleider	Uitvoerder
Geen gegevens, laag, midden, hoog	Kosten (investering)
Geen gegevens, laag, midden, hoog	Kosten (uitvoering)
Geen gegevens, 1 maand – 6 maanden, 1 jaar tot 3 jaar, 3 jaar en langer	Doorlooptijd
Geen, onvoldoende, voldoende, goed	Betrouwbaarheid (bron)

5.1.3 Vergelijken als proces

Om tot een betrouwbare vergelijking te komen is de onderstaande procesmatige matrixvergelijking opgesteld. Deze vergelijking leidt tot een specifieke en gezamenlijke uitkomst. Het voordeel van een gezamenlijke specifieke vergelijking is dat zo de complexiteit beperkt blijft. Daar komt bij dat wanneer een instrument aan alle thema's moet voldoen het zo een instrument kan uitschrijven, een voorbeeld hiervan is GPR-gebouw. Dit is een instrument wat niet kijkt naar het thema Recreatie & Toerisme maar zich wel heeft bewezen en ruim 15 jaar ontwikkeling heeft doorgemaakt. Voor de gezamenlijke vergelijking is GPR-Gebouw dan ook afgefallen.



Figuur 8 Vergelijking van instrumenten



Figuur 9 Schermafbeeldingen instrumenten vergelijking

5.1.4 De vergelijking toegelicht

In de vorige pagina is het procesmatige van de vergelijking toegelicht, deze paragraaf behandelt de vergelijking die visueel plaatsvindt. Alle instrumenten zijn ingevoerd in de datasheet. Dit is een overzicht van ruim 42 pagina's (A4) en is de 'database' voor de keuze van instrumenten.

5.1.4.1 De selectie van instrumenten

Onder de datasheet heeft de gebruiker de mogelijkheid een instrument naar keuze te selecteren. Hiermee krijgt deze een overzicht van de mogelijkheden die een instrument heeft. Rechtsboven van het overzicht staat een score tussen 0 en 5. Deze score geeft aan in welke mate het instrument ingaat op de thema's. Hoe hoger de score, des te meer thema's het instrument aan de thema's besteed.

5.1.4.2 Uitkomst per thema

Ieder thema gaat in op een specifiek onderdeel. In deze vergelijking wordt ook specifiek naar dat thema gekeken. Een voorbeeld hiervan is Energie, in dit voorbeeld is er een groot aantal instrumenten wat ingaat op dit thema. De instrumenten die op dat betreffende thema ingaan kleuren dan ook groen, instrumenten die dat niet doen worden rood.

5.1.4.3 Uitkomst alle thema's

Om tot een gezamenlijke uitkomst te komen vindt een consolidatie van de individuele thema's plaats. Indien de opdrachtgever de eis stelt dat alle thema's met één instrument moeten worden beoordeeld is dat in dit overzicht te zien.

5.2 Voor Atalanta

Met het beschrijven van de thema's vindt in deze paragraaf de toelichting van de globale selectie plaats

Welke instrumenten zijn er voor de Selectiecommissie beschikbaar om duurzame ontwikkeling te beoordelen?

Voor de toetsing door de Selectiecommissie is het begrijpelijk dat deze de voorkeur geeft aan zo weinig mogelijk instrumenten. Een instrument wat zowel op Atalantaniveau als op (deel)projectniveau kan toetsen bestaat niet voor alle thema's. Hierdoor zal de selectiecommissie altijd uitkomen op een combinatie van instrumenten. Behalve de verschillende niveaus heeft de Selectiecommissie ook te maken met, te noemen:

- Stedenbouw;
- GWW;
- Utiliteitsbouw;
- Woningbouw.

De instrumenten die een toetsing op basis van de verschillende sectoren kunnen uitvoeren zijn:

- ProRail CO₂-Prestatieladder³ (specifiek voor energie en CO₂ inzichtelijk maken);
- Beoordelingskader Gezondheid en Milieu (beleidsafweging, niet de juiste fase);
- Conceptueel ontwerpen (initiatieffase/ontwerpfase, niet de juiste fase);
- Health Impact Assessment (HIA / GES) (beleidsafwegingen, niet de juiste fase);
- PPP-tool (beleidsafwegingen, niet de juiste fase);
- ROMBO-tactiek (besluitvorming, niet de juiste fase);
- Sterrenmethode voor duurzaam en gezond bouwen (besluitvorming, niet de juiste fase).

Atalanta bevindt zich nu in de voorbereidingsfase, dit houdt in dat de bovenstaande lijst met instrumenten niet voldoet. Door de aandacht te leggen op de thema's blijven zeven instrumenten over om duurzame ontwikkeling te toetsen. Van deze zeven instrumenten blijven er vier over die in de voorbereidingsfase een toetsende rol kunnen vervullen. De instrumenten gaan niet allemaal in op alle thema's. In de onderstaande figuur is te zien dat de instrumenten een score hebben gekregen voor de hoeveelheid aan thema's waar deze instrumenten op ingaan.

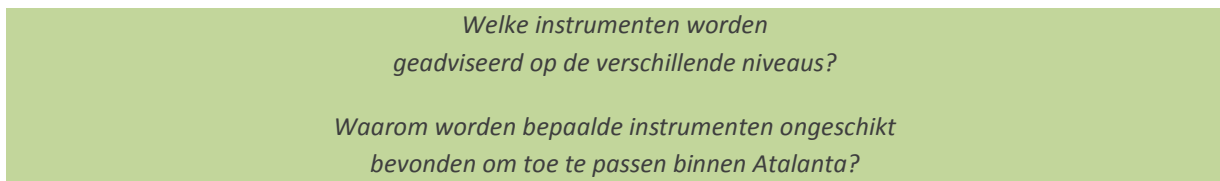
Gezamenlijk					
Naam methode	Score op Energie	Score op Water	Score op Materialen	Score op Toerisme & Recreatie	Keuze mogelijkheid
GPR Gebouwen	1	1	1	0	3
BREEAM-NL	1	1	1	3	6
Duurzaamheidsprofiel van een Locatie (DPL)	1	1	1	2	5
GreenCalc+	1	1	1	1	4

Figuur 10 Gezamenlijke score van instrumenten op de thema's

³ De ProRail CO₂-Prestatieladder kan een geschikt instrumenten zijn om de CO₂-uitstoot en reductie gedurende de exploitatiefase inzichtelijk te maken. Hierbij is er eveneens een mogelijkheid om dit uit te breiden naar bestaande bedrijven binnen de gemeentegrenzen.

5.3 De geschikt- & ongeschiktheid van instrumenten

De vier instrumenten uit de voorgaande paragraaf worden in deze paragraaf op een of project- of deelprojectniveau geadviseerd. De paragraaf sluit af met argumenten om de andere instrumenten niet toe te passen op de genoemde niveaus.



De figuur hiernaast geeft de niveaus van toetsing van duurzame ontwikkeling aan.

5.3.1 Gemeentelijk niveau

Op het gemeentelijk niveau bevindt zich de ambitie om de provinciale en Emmense economie te stimuleren. Voor deze ambitie is vanuit dit onderzoek geen instrument voor te schrijven. Voor de ambitie Klimaatneutraal 2020 is dat gedeeltelijk te doen.

Met de vier overgebleven instrumenten is deze toetsing te complex. Het instrument wat zich hiervoor meer zou lenen is de ProRail CO₂-Prestatieladder. Door gebruik te maken van dit instrument kan de gemeente Emmen leveranciers en ondernemers stimuleren de uitstoot van CO₂ te reduceren. Voor het grondgebied kan de gemeentelijke organisatie gebruik maken van de handreiking “Klimaatneutraal worden doe je zo”. (Stimular, 2009)



Figuur 11 Niveaus van toetsing

5.3.2 Atalanta niveau

Voor Atalanta is het resultaat de, ‘som’ van de projecten met daarin de thema’s. Op dit niveau is het noodzakelijk dat er een consolidatie van instrumenten kan plaatsvinden. Een instrument wat zich hiervoor leent is DPL. Met DPL kan het gehele gebied kwalitatief in kaart worden gebracht.

5.3.3 Projectniveau

Op het projectniveau zijn er drie verschillende projecten in verschillende sectoren. Op dit niveau is het daarom onmogelijk om een instrument voor te schrijven. Behalve dat het onmogelijk is heeft dit geen toegevoegde waarde.

5.3.4 Deelprojectniveau

Dit is het niveau van de deelprojecten, hierin vindt de uitvoering van de projecten plaats. Per project kan een of meerdere instrumenten nodig zijn.

5.3.4.1 Deelproject Vrijgekomen parklocatie

In 2014 zou de verhuizing van de dieren naar het nieuwe park moeten plaatsvinden. In het centrum komt hierdoor een gebied van ongeveer 12 hectare vrij, dat opnieuw ontwikkeld moet worden. Voor de vrijgekomen parklocatie kan DPL een uitkomst bieden. Voor energie zal dit voornamelijk de levering van energie zijn, ook dit kan in DPL. Voor de herontwikkeling van het mensenpark gaat het om een minimale hoeveelheid aan materialen. Het is van belang dat de materialen daar aanwezig volgens een LCA worden beoordeeld. Het is onduidelijk of dit met de huidige versie van DPL mogelijk is.

5.3.4.2 *Deelproject Projectontwikkeling*

In dit deelproject staat de ontwikkeling van de objecten centraal. Het betreft hier zowel woon- als werkomgeving wat vraagt om de thema's materiaal, energie en water. Om deze thema's te kunnen toetsen bieden GreenCalc+, BREEAM-NL Nieuwbouw en GPR Gebouw een mogelijkheid.

5.3.4.3 *Deelproject Dierenpark*

Voor het dierenpark is contact gezocht met Search B.V. om te beoordelen welke materialen geschikt zijn. Inmiddels is hiervan een rapportage opgeleverd waarmee het Dierenpark verder mee kan bij het uitwerken van toekomstige maatregelen. Voor de ontwikkeling van dit park is sprake van een combinatie van omgeving en objecten. Voor de objecten geldt dat deze 'custom build' zijn. Voor zover duidelijk gaan alle genoemde instrumenten uit van een referentieobject. Dat is bij het dierenpark moeilijk dan wel onmogelijk aangezien zij innovatief wenst te zijn. Voor het dierenpark als omgeving kan DPL een uitkomst bieden maar ook BREEAM-NL 'Custom Build' zou een mogelijkheid kunnen zijn.

5.3.4.4 *Deelproject Theater Wereld van Ontmoeting*

Aangrenzend aan het dierenpark is daar het Theater en de Wereld van Ontmoeting. Dit deelproject omvat de realisatie van een specifiek object. Het is daarin uniek en kan moeilijk met GreenCalc+ of met GPR Gebouw worden beoordeeld. BREEAM-NL 'Custom Build' kan daarentegen wel een mogelijkheid zijn.

5.3.4.5 *Deelproject Ondergrondse parkeergarage*

Van de ondergrondse parkeergarage is bekend dat dit project reeds in uitvoering is. Voor dit project zal geen instrument worden voorgeschreven.

5.3.4.6 *Deelproject De Tunnel*

Voor het deelproject De Tunnel is het van belang te kijken naar de meest voorkomende onderdelen. Het thema materiaal komt veelvuldig voor maar ook energie, water en sensortechnologie spelen een rol. Voor het bepalen van de materialen is het mogelijk een referentieobject aan te houden. Vervolgens kunnen de voorstellen met elkaar worden vergeleken aan de hand van het referentieobject. Op specifieke materialen is het gebruik van een LCA-berekening het meest voor de hand liggend.

5.3.4.7 *Deelproject Ontmoetingsplein*

Dit project vraagt om de toepassing van DPL of de toekomstige BREEAM-NL Stedenbouw. Hier spelen de thema's recreatie & toerisme, materiaal, water en energie een belangrijke rol. Hoewel de ontwikkeling van het plein nog niet plaatsvindt is het van belang op korte termijn te kijken naar de mogelijkheden van de instrumenten voor dit deelproject.

6. Conclusies en aanbevelingen

6.1 Inleiding

Op 18 december 2008 heeft de gemeenteraad van Emmen ingestemd met de uitvoering van een duurzaam integraal ontwikkelprogramma in het centrum van Emmen met de naam Atalanta. Atalanta heeft als doelstelling een economische stimulans te geven aan de provincie Drenthe en in het bijzonder de gemeente Emmen. Een belangrijke eigenschap voor de realisatie en exploitatie van Atalanta is dat het de belasting op het milieu niet zwaarder maakt dan strikt noodzakelijk. Om deze duurzame ontwikkeling te borgen heeft het Projectbureau Atalanta de werkgroep DEIK opgericht. Deze is belast met het borgen van de duurzame ontwikkeling. Voor de toetsing van initiatieven heeft de werkgroep DEIK een Selectiecommissie in het leven geroepen. Om deze Selectiecommissie te ondersteunen heeft de werkgroep DEIK de vraag gesteld een onderzoek uit te voeren naar instrumenten die de Selectiecommissie kan gebruiken.

Dit hoofdstuk is de afsluiting van het onderzoek en begint met conclusies door antwoord te geven op de hoofd- en deelvragen. Na de conclusie komen de aanbevelingen aan bod, deze komen voort uit de hoofdstukken. In de vierde paragraaf wordt ingegaan op het onderzoek met een reflectie. Het rapport wordt afgesloten met een nawoord.

6.2 Conclusies

6.2.1 *Deelvraag: Wat is het kennisniveau van de leden van de werkgroep DEIK over duurzame ontwikkeling?*

Deze vraag is afkomstig van de Beleidsadviseur Milieu en is gericht op het bepalen van het kennisniveau van de werkgroep DEIK. Op basis van de deelvraag neigt de vraag uit te lopen op de volgende conclusie:

Uit de interviews is gebleken dat de hoeveelheid aan kennis binnen de werkgroep niet toerijkend is om binnen een redelijke termijn tot het gewenste beleid te komen. Binnen de werkgroep is de bezetting per thema onvoldoende om tot een goede uitvoering van opdrachten te komen. De tijd die voor de leden van de werkgroep beschikbaar is om werkzaamheden uit te voeren is in de huidige opzet niet toerijkend. Tijdens het onderzoek is geen bewijs gevonden van een gebruikte methode om de 'opdracht' volgens een vooraf bepaalde verwachting uit te voeren.

6.2.2 *Deelvraag: Wat verstaan de leden van de werkgroep DEIK onder het begrip duurzame ontwikkeling binnen Atalanta?*

Deze deelvraag geeft inzicht in de mentale voorstelling van het begrip duurzame ontwikkeling binnen Atalanta.

De conclusie is dat de mentale voorstelling overeenkomsten heeft met wat is beschreven in het Programma van Eisen Duurzaam Bouwen. Daar staat tegenover dat er bijna geen verwijzing naar het programma van eisen plaats vindt. Slechts bij twee op de 29 vragen vond dit plaats. Omgerekend komt dit op 2,29 %.

Mentale omschrijving van duurzame ontwikkeling	Woordfrequentie
Energie	8
Toekomstgericht	5
Materialen	5
Water	3
C2C	2
Sociaal	2
Politiek gevoelig	1
Milieubelasting	1
Economisch	1

6.2.3 Deelvraag: Wat is de invloed geweest van de expertmeeting op de werkgroep DEIK die in juni 2009 plaatsvond?

De expertmeetings lijken van positieve invloed te zijn geweest op de werkgroep DEIK. Uit de expertmeetings is het Community of Practice ontstaan, de uitwerking daarvan is in het laatste kwartaal van 2009 begonnen. Na deze bijeenkomst zijn de projectleiders aan de werkgroep toegevoegd om zo de lijnen met de projecten te verkorten. Enkele projectleiders zien hier geen meerwaarde in en vragen zich dan ook af of dit een tijdelijke aangelegenheid is.

Het is onduidelijk of de voortgang van de werkgroep te wijten is aan de expertmeetings. Er heeft namelijk geen vergelijkend onderzoek plaatsgevonden onder een overeenkomstige werkgroep met de zelfde problemen waar geen gebruik is gemaakt van een expertmeeting.

6.2.4 Deelvraag: Welke programma's zijn door de stuurgroep ingestemd?

Tot op de peildatum van 3 juni 2010 is er nog geen enkel document ingestemd door de Stuurgroep.

Van het Programma van Eisen Duurzaam Bouwen is wel vernomen dat deze 'ter kennisgeving' is aangenomen. Dit houdt in dat de werkgroep DEIK verder mag met de ontwikkeling van dit programma. Van het Programma van Eisen Economie en van de opzet van het Community of Practice zijn deze nog niet door de stuurgroep ingestemd of ter kennisgeving aangenomen.

6.2.5 Deelvraag: Welke instrumenten zijn er voor de Selectiecommissie beschikbaar om duurzame ontwikkeling te beoordelen?

Voor de Selectiecommissie zijn vier instrumenten beschikbaar om duurzame ontwikkeling te beoordelen. Deze selectie is gemaakt uit 28 instrumenten. De andere 24 instrumenten zijn afgevalen aangezien deze niet ingaan op de thema's die bepalend zijn voor Atlanta. De Selectiecommissie heeft de keuze uit de volgende instrumenten: GPR-Gebouw, BREEAM-NL, DPL en GreenCalc+.

6.2.6 Deelvraag: Welke instrumenten kan de Selectiecommissie op de verschillende projecten gebruiken om te beoordelen?

Atlanta is opgebouwd uit verschillende (deel)projecten. Deze projecten vinden plaats in verschillende sectoren. Verder heeft niet ieder project evenveel aandacht op de thema's. Hieronder is een overzicht te vinden met de toepassing van instrumenten per project.

Niveau + Projectnaam	Instrument
Atlanta (consolideren)	DPL
Projectniveau	Geen instrument voor te schrijven
Deelproject Mensenpark	DPL voor de omgeving, LCA voor de materialen i.s.m. IVAM
Deelproject realisatie Hoofdstraat	GPR-gebouw (dit vanwege het huidige contract met W/E)
Deelproject Dierenpark Emmen	Omgeving DPL, gebouwen met GPR-Gebouw
Deelproject Theater / WvO	BREEAM-NL 'bespoke' of GPR-Gebouw
Deelproject Parkeergarage	Geen instrument voor te schrijven
Deelproject Tunnel	Modeltunnel, materialen volgens LCA met IVAM
Deelproject Plein	DPL, LCA voor materialen i.s.m. IVAM

6.2.7 Deelvraag: Op welke gronden worden instrumenten afgeraden toe te passen voor de beoordeling binnen de Selectiecommissie?

Van alle instrumenten is de selectie op basis van de thema's een belangrijk criterium. Een instrument wat niet kan toetsen aan de thema's is zinloos en valt daarom af. Een tweede criterium is de fase waarin het instrument kan functioneren. Aangezien Atalanta in de voorbereidingsfase is, zijn instrumenten gevraagd die concrete voorstellen kunnen toetsen. Instrumenten die ondersteunen bij beleidsvorming kunnen dit bijvoorbeeld niet, deze vallen om die reden dan ook af.

Tot slot is het belangrijk te kijken naar bestaande contracten, zoals dit het geval is bij GPR-Gebouw en ervoor te zorgen dat er zo weinig mogelijk instrumenten nodig zijn. Door gebruik te maken van DPL, BREEAM-NL en GPR-Gebouw is hier aan te voldoen.

6.2.8 Hoofdvraag: Welke instrumenten kan de Selectiecommissie toepassen om duurzame ontwikkeling binnen Atalanta te beoordelen in overeenstemming met de ambities?

De Selectiecommissie heeft de keuze uit ruim 28 instrumenten die ingaan op verschillende thema's. Voor Atalanta zijn de thema's Energie, Water, Materiaal, Sortertechnologie en Toerisme & Recreatie van belang. Om op deze thema's te kunnen toetsen heeft de Selectiecommissie behoefte aan instrumenten die in de voorbereidingsfase kunnen ondersteunen. Hierdoor is de keuze beperkt tot een viertal instrumenten. Van deze instrumenten zijn er drie instrumenten die zich richten op de toetsing van een object, een van de instrumenten kan toetsen op de omgeving. Aan de hand van DPL kan heel Atalanta kwalitatief in kaart worden gebracht, hetzij middels een consolidatie. Per niveau is hieronder een overzicht te vinden met de toepassing van instrumenten per project.

Niveau + Projectnaam	Instrument
Atlanta (consolideren)	DPL
Projectniveau	Geen instrument voor te schrijven
Deelproject Mensenpark	DPL voor de omgeving, LCA voor de materialen i.s.m. IVAM
Deelproject realisatie Hoofdstraat	GPR-gebouw (dit vanwege het huidige contract met W/E)
Deelproject Dierenpark Emmen	Omgeving DPL, gebouwen met GPR-Gebouw
Deelproject Theater / WvO	BREEAM-NL 'bespoke' of GPR-Gebouw
Deelproject Parkeergarage	Geen instrument voor te schrijven
Deelproject Tunnel	Modeltunnel, materialen volgens LCA met IVAM
Deelproject Plein	DPL, LCA voor materialen i.s.m. IVAM

6.3 Aanbevelingen

Uit de interviewantwoorden zijn verschillende problemen van de werkgroep DEIK naar voren gekomen. In deze paragraaf worden aanbeveling gegeven om de werkgroep DEIK te verbeteren.

6.3.1 Werkgroep DEIK

6.3.1.1 Functioneren

- **Vergadertechnieken**

Voor de werkgroep DEIK is het aan te bevelen de aandacht te leggen op het vergaderproces. Dit houdt in dat de agenda's en stukken op tijd zijn, dat de deelnemers deze ook doornemen en actief meevergaderen. Acties worden door één persoon bijgehouden en zijn voor alle deelnemers inzichtelijk. Bij het afronden van de vergadering worden de acties kort herhaald met de deadline.

- **Externe ondersteuning**

Een tekort aan kennis is geen reden voor schaamte. Het inroepen van externe ondersteuning is in sommige situaties zelfs aan te bevelen. Het is daarbij wel belangrijk dat de externe die deze ondersteuning uitvoert de werkgroep DEIK leert vissen in plaats van dat zij de vis blijft vangen.

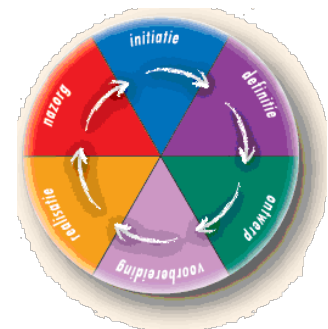
- **Project start-up / Project Follow-up**

Op het moment dat de werkgroep aftrapt met haar werkzaamheden is het belangrijk dat de leden elkaar leren kennen. Zij komen op het persoonlijk niveau tot elkaar om ervoor te zorgen dat de werkzaamheden en vergaderingen van de werkgroep een succes worden. Deze eerste bijeenkomst heeft de naam Project Start-up. Voor intensieve teams geldt dat dit effect na ongeveer zes weken is 'verdampt'. Hierna volgt ieder zes weken een Project Follow-up.

6.3.1.2 Produceren

- **Projectmatig werken**

Voor de werkgroep DEIK is het aan te bevelen op een projectmatige manier te gaan werken. Door op deze manier te gaan werken zijn de wederzijdse belangen beter te managen. Bij onduidelijkheid geen opdracht! Onduidelijkheid is geen probleem, zorg er alleen wel voor dat het wordt verduidelijkt. Door projectmatig te werken komt deze onduidelijkheid van zelf boven drijven. Een aan te raden methode hiervoor is Prince2. *Daarbij is het belangrijk om te onthouden dat het een middel moet zijn en niet het doel!*



Figuur 12 Projectmatig werken

- **Bezetting**

Het belang van de werkgroep moet duidelijk zijn voor de opdrachtnemer maar ook voor de opdrachtgever. Daarbij is het belangrijk dat deze voldoende uren beschikbaar stelt om de werkzaamheden te kunnen uitvoeren. Indien sprake is van onvoldoende tijd is het de werkgroep aan te bevelen om urenstaten bij te houden. Zo kunnen zij aantonen dat er voor de taken te weinig tijd beschikbaar is.

6.3.2 Projectbureau Atalanta

- **Programma VS Project**

Voor het projectbureau Atalanta is het aan te bevelen om de structuur van Atalanta als een programma op te zetten. Uit de vergelijking tussen programma en project van paragraaf 3.1.2 vertoont Atalanta alle eigenschappen van een programma. De complexiteit en de langdurigheid van Atalanta vragen om een meer programmatische aanpak met daaronder de projecten.

- **High Level Report**

Om de voortgang van de projecten en werkgroepen bij te houden is het aan te bevelen gebruik te maken van een High Level Report. Aan de hand van deze eenvoudige methode kan de projectleider de project/programmanager op de hoogte brengen van de laatste en verwachte werkzaamheden maar ook issues komen hier op voor. In de bijlage is onder HU_006_HLR een voorbeeld van deze rapportagevorm te vinden.

- **Projectbureau lunch**

Samen lunchen schept een groepsgevoel en een moment van ademruimte waarin er misschien niet aan deadlines wordt gedacht, maar wel aan ideeën. Het is het Projectbureau Atalanta dan ook aan te bevelen om deze lunches maandelijks te organiseren.

6.3.3 Algemeen

- **De kans op 'Greenwashing' minimaliseren**

Juist om te voorkomen dat Emmen in de toekomst beschuldigd wordt van "Greenwashing" is het aan te bevelen grip te krijgen op klimaatneutraliteit. Om gemeenten op weg te helpen is een handreiking beschikbaar. Deze is gratis te downloaden en heeft de titel "Klimaatneutraal worden doe je zo". De handreiking is opgesteld door Stichting Stimular, Stichting Natuur & Milieu en CE Delft.

- **De kans op het optreden van het 'pocket veto' minimaliseren**

Om tegemoet te komen aan dialoog, wederzijds respect en acceptatie kan de sociocratische kringorganisatiemethode (SKM) uitkomst bieden. Het gaat hier om een andere en nieuwe manier van vergaderen en vraagt dus tijd en deskundige begeleiding. Door het principe van gelijkwaardigheid bij de besluitvorming toe te passen zal dit het vinden van creatieve oplossingen stimuleren. Om dat te bereiken gaat SKM uit van het consentbeginsel. Dit principe houdt het volgende in: "het principe van geen overwegend beargumenteerd bezwaar regeert de besluitvorming". Er is nadrukkelijk geen sprake van consensus waarbij geen ruimte is om het niet eens te zijn met het besluit en toch akkoord te gaan. Het gaat erom dat een beslissing binnen de eigen tolerantie valt en hierin biedt consent ruimte om het niet helemaal eens te zijn met het besluit en toch akkoord te gaan.



Figuur 13 Effectief vergaderen

6.4 Reflectie

het onderzoeksontwerp is voorgeschreven dat documentatie en interviews de basis waren voor het onderzoek. Dit heeft geleid tot een goed beeld van de werkgroep DEIK en de productie en processen binnen de werkgroep. Aan de andere kant heeft dit ertoe geleid dat er een onduidelijk beeld van de werkgroep ontstond van een werkgroep die geen idee had van waar ze mee bezig was.

Het onderzoeksmodel is in grote lijnen naar verwachting afgewerkt. De implementatie en evaluatie hebben niet plaatsgevonden aangezien dit vanwege tijdsdruk niet meer kon.

De opzet van het onderzoeksmodel heeft ervoor gezorgd dat er tijdens het onderzoek nog teveel open einden waren. Deze vroegen bij aanvang van het daadwerkelijke onderzoek of uitwerken van een interviews om een procesbeschrijving. Voor toekomstige onderzoeken is het dan ook belangrijk om een sterk onderzoeksmodel te ontwerpen wat eenduidig beschrijft hoe de informatie tot stand komt en waar dit toe leidt.

6.5 Slotwoord

Duurzame ontwikkeling heeft bij de introductie in 1987 al gezorgd voor onduidelijkheid. Dit is bij mijn inziens nog steeds aanwezig. Door het begrip geen handen en voeten te geven zien we dat het begrip te pas en te onpas wordt toegepast terwijl het uiteindelijk niets zegt. Door te komen met een ondubbelzinnige omschrijving en definitie van het begrip, kan dit voor veel duidelijkheid zorgen. Het probleem is dat het nu te veel ruimte geeft voor een eigen interpretatie.

Het onderzoek leek al complex en het was uiteindelijk nog complexer dan verwacht. De tijd die voor het onderzoek stond was voldoende. De onervarenheid in het uitvoeren van onderzoek heeft er anderzijds voor gezorgd dat niet alle tijd voldoende is benut. Dit is leergeld wat toekomstige onderzoeken zeker ten goede zal komen.

Bibliografie

Atalanta, P. (2010, januari 1). *Hoofdstraat*. Opgeroepen op mei 27, 2010, van Atalanta: <http://www.emmen-atalanta.nl/nl/site/hoofdstraat>

Autoriteit, V. e. (2010, januari 1). *Begrippenlijst*. Opgeroepen op mei 19, 2010, van Voedsel en Waren Autoriteit, Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit: <http://www.vwa.nl/xmlpages/page/interventiebeleid/soorten-interventies/begrippenlijst>

Bijleveld, M. (2010, maart 18). Telefoongesprek Greencalc. (C. Maring, Interviewer)

BREEAM.NL. (2010). *BREEAM.NL*. Opgeroepen op maart 23, 2010, van BREEAM NL: <http://www.breeam.nl/breeam/breeam>

Consultancy, P. (2010). *Eco-Quantum*. Opgeroepen op maart 18, 2010, van Prisman Consultancy: <http://www.prisman.nl/Eco-Quantum/index.htm>

Cordia, A. (2009). *Praktijkhandboek Innovatiemanagement*. Utrecht: Uitgeverij Lema B.V.

DEIK, W. (2010, januari 1). *Expertmeeting DEIK*. Opgeroepen op mei 25, 2010, van Atalanta: http://www.emmen-atalanta.nl/nl/nl/site/expertmeeting_deik

DEIK, W. (2010). *Programma van Eisen Duuraam Bouwen*. Emmen: Projectbureau Atalanta.

DEIK, W. (2010). *Programma van Eisen Economie*. Emmen: Projectbureau Atalanta, Werkgroep DEIK.

DEIK, W. (2009). *Werkplan werkgroep DEIK*. Emmen: Projectbureau Atalanta.

Drenthe, P. (2008). *Programma Klimaat & Energie*. Assen: Provincie Drenthe.

Ferge, G. (2009). *Wereldgeschiedenis Filosofie (oorspronkelijke titel: Philosophy)*. Kerkdriel: Libero B.V.

Greencalc. (2010). *Energiemodule*. Opgeroepen op maart 18, 2010, van Greencalc: <http://www.greencalc.com/nl-energiemodule.html>

Greencalc. (2010). *Introductie*. Opgeroepen op maart 17, 2010, van Greencalc: <http://www.greencalc.com/nl-introductie.html>

Greencalc. (2010). *Materiaalmodule*. Opgeroepen op maart 17, 2010, van Greencalc: <http://www.greencalc.com/nl-materiaalmodule.html>

Greencalc. (2010). *Mobiliteitsmodule*. Opgeroepen op maart 18, 2010, van Greencalc: <http://www.greencalc.com/nl-mobiliteitsmodule.html>

Greencalc. (2010). *Watermodule*. Opgeroepen op maart 18, 2010, van Greencalc: <http://www.greencalc.com/nl-watermodule.html>

Haas, M. (1997). *Promotieonderzoek TUE*. Opgeroepen op maart 18, 2010, van TWIN-model: <http://home.tiscali.nl/t248529/wetregel/milmaat5.htm>

Hanson, M. (2002). *Educational administration and organizational behaviour*. Pearson Allyn & Bacon.

Hoefsloot, H. (2010). *Plan van Aanpak voorbereidingsfase 2010, Atalanta*. Emmen: Projectbureau Atalanta.

Hof, R. (2002). *De 'Kleine'MSP*. Lopik: Ten Hagem Stam Uitgevers.

- Jansen, P. (2010, mei 1). *Twee problemen voor de prijs van één*. Opgeroepen op mei 25, 2010, van SP: http://www.sp.nl/nieuws/spanning/200905/energie_en_klimaat.shtml
- Lagendijk, A. (2010, februari 04). *IPCC-structuur deugt niet*. Opgeroepen op mei 26, 2010, van JOOP Opinions: http://www.joop.nl/opinions/detail/artikel/ipcc_structuur_deugt_niet/
- Maring, C. (2010). *Project Atalanta "van de droom naar de werkelijkheid" Onderzoeksontwerp 2.3*. Emmen.
- Meché, P. v. (2009). Beter besluiten duurzamer bouwen. *Duurzaam bouwen*.
- Ministerie van Financiën, D. B. (2003). *Handreiking Evaluatieonderzoek ex post*. Den Haag: Ministerie van Financiën, Directie Begrotingszaken.
- NIBE.info. (2002-2010). *Methodisch*. Opgeroepen op maart 18, 2010, van NIBE.info: <http://www.nibe.info/html-nl/methodisch.htm#>
- Noord-Holland, P. (2010, januari 1). *Actieprogramma 2007-2011*. Opgeroepen op mei 10, 2010, van Provincie Noord-Holland: <http://www.noord-holland.nl/web/Projecten/Klimaat/Actieprogramma.htm>
- Norton, A. (2009). *Wereldgeschiedenis Filosofie (oorspronkelijke titel: Philosophy)*. Kerkdriel: Libero B.V.
- Oostrum, m. E. (2009, september 9). *D66 Utrechtseheuvrug*. Opgeroepen op mei 15, 2010, van Sociale Duurzaamheid: <http://d66utrechtseheuvrug.nl/socialeduurzaamheid>
- Pardla, A. (2010, januari 1). *A story about Everybody, Somebody, Anybody, and Nobody*. Opgeroepen op mei 21, 2010, van <http://www.netjeff.com/humor/item.cgi?file=EverybodiesJob>
- ProRail. (2010, januari 1). *Milieubeleid - Speerpunten*. Opgeroepen op mei 10, 2010, van ProRail B.V. - Milieubeleid: <http://www.prorail.nl/Overheden/Milieubeleid/Pages/Speerpunten%20ProRail%20milieubeleid.aspx>
- Pruntel, A. (2010, april 27). Interview externen DEIK. (C. Maring, Interviewer)
- Rijkswaterstaat. (2010, januari 1). *Duurzaamheid*. Opgeroepen op mei 10, 2010, van Rijkswaterstaat - Kenniscentrum: <http://www.rijkswaterstaat.nl/kenniscentrum/duurzaam/>
- Saunders, T. (2008). *A Discussion document comparing international enviromental assessment methods*. Watford (Verenigd Koninkrijk): BRE Global.
- SER, S. E. (1989). *Advies 'Our Common Future'*. Den Haag: SER Sociaal Economische Raad.
- Sogeti. (2010, januari 1). *Sogeti TMap*. Opgeroepen op mei 19, 2010, van VERKLARENDE WOORDENLIJST: http://www.tmap.net/Home/TMap/Verklarende_woordenlijst.jsp
- Stimular, N. e. (2009). *Klimaatneutraal worden doe je zo!* Delft: Stimular, Natuur en Milieu, CE Delft.
- Verschuren&Dorewaard, P. &. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Den Haag: Boom|Lemma Uitgevers.
- Verschuren, O. (2009, augustus 20). *Afstudeerprotocol Instituut Gebouwde Omgeving 2009-2010*. Utrecht: Hogeschool Utrecht, Faculteit Natuur & Techniek, Instituut Gebouwde Omgeving.
- VKO. (2010, januari 1). *Praktijkgericht onderzoek*. Opgeroepen op juni 2, 2010, van VKO: <http://www.vkohogescholen.nl/kwaliteitszorg/praktijkgericht-onderzoek>

VMRG. (2010). *Conceptanalyse GreenCalc+, GPR gebouw en BREEAM*. Nieuwegein: VMRG.

VROM. (2008). *Gezonde plannen 8360*. Den Haag: Ministerie van VROM.

VROM. (2010, januari 1). *Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer*. Opgeroepen op mei 21, 2010, van Duurzame ontwikkeling: <http://www.vrom.nl/pagina.html?id=10749#a3>

Overzicht gebruikte figuren

Figuur 1 Het toekomstige centrum van Emmen	14
Figuur 2 Overzicht projectstructuur voorbereidingsfase Atalanta.....	14
Figuur 3 Overzicht opbouw structuur Atalanta.....	15
Figuur 4 Het conceptueel model.....	16
Figuur 5 Het resultaat van beantwoorde en niet beantwoorde vragen	20
Figuur 6 Een verschillende taal	23
Figuur 7 Processtappen voor de vergelijking van instrumenten.....	32
Figuur 8 Vergelijking van instrumenten	34
Figuur 9 Schermafbeeldingen instrumenten vergelijking	35
Figuur 10 Gezamenlijke score van instrumenten op de thema's.....	36
Figuur 11 Niveaus van toetsing	37
Figuur 12 Projectmatig werken	42
Figuur 13 Effectief vergaderen.....	43

Overzicht gebruikte tabellen

Tabel 1 Verdeling interviewvragen	20
Tabel 2 Vergelijking tussen Programma en Project	23
Tabel 3 De mentale omschrijving van duurzame ontwikkeling	24
Tabel 4 Overzicht criteria voor beoordeling	33
Tabel 5 Conversietabel Thema's	33
Tabel 6 Conversietabel interviewitems.....	33
Tabel 7 Conversietabel vragen opdrachtgever	34

Bijlagen

Duurzame ontwikkeling houdt ook in dat de lezer niet onnodig geconfronteerd wordt met een overbodige lading aan bijlagen die bijna niet worden geraadpleegd. In het geval van dit rapport is dan ook de overweging gemaakt tussen 47 of bijna 250 pagina's. Om het milieu niet meer te belasten dan nodig is de keuze gevallen op het digitaal beschikbaar stellen van de bijlagen.

Om er zeker van te zijn dat dit initiatief geen problemen op zal leveren bij het beoordelen van het rapport is dit aan 1^e en 2^e begeleider voorgelegd. Deze zijn beide akkoord gegaan met de maatregel om zo het milieu te ontlasten.

De bijlage zijn in te zien door te gaan naar <http://www.xs4all.nl/~bvhabo>