

'Over Transitie, Partnerschap en Allianties'

Maart 2003

Dit paper over het organiseren van commitment in transitieprocessen is geschreven door Douwe Jan Joustra van het Nationaal Initiatief Duurzame Ontwikkeling (NIDO) op verzoek van het steunpunt transitie.

Voorwoord

Opbouw, verankering en uitwisseling van kennis over transitie is een belangrijk element in het proces om tot transitie te komen. Dit tweede paper dat het Steunpunt Transitie heeft laten schrijven als onderdeel van het 'Leertraject Transitie' biedt ideeën aan voor de workshop over het onderwerp commitment in transitieprocessen.

Om te komen tot transitie zullen we als maatschappelijke partijen en overheid samen moeten zoeken naar de mogelijkheden om de versnelling in te zetten: vernieuwingsruimte creëren, transitiepaden verkennen, toekomstbeelden en de bijbehorende agenda formuleren. Commitment van alle partijen is nodig om samen en in samenhang activiteiten te ondernemen, stappen te zetten en vernieuwing te realiseren.

NIDO is opgericht om "sprongen in duurzaamheid" te stimuleren, en de ontwikkeling van de kennisinfrastructuur daarvoor te bevorderen. Daartoe heeft NIDO tot nu toe negen programma's opgezet, die zich richten op aspecten van maatschappijbrede duurzame ontwikkeling. NIDO brengt in deze programma's bedrijven, overheden, maatschappelijke organisaties en kennisinstellingen bijeen.

Wij hopen dat dit paper u de nodige inspiratie biedt om tijdens de workshop gezamenlijk te kijken naar mogelijkheden om de vier transitie te versterken,

Marlies Veenstra,
Projectleider Steunpunt Transitie

Het aansturen van grootschalige en complexe veranderingen met hoge ambities en gebaseerd op een nieuwe beleidsstrategie, is de opdracht die de 'transitietrekkers' hebben meegekregen. Het vraagt aandacht voor vernieuwd instrumentarium, voor nieuwe interpretaties van bestaande institutionele randvoorwaarden en het zoeken naar wegen om te komen van 'betrokkenheid naar commitment'. Daarbij gaat het over bestendiging van het commitment dat de overheid toont door de transitie aan te zetten, maar vooral over de wijze waarop commitment van partners uit bedrijfsleven, kennisinstellingen of maatschappelijke organisaties tot stand komt. Commitment dat leidt tot het nemen van eigen verantwoordelijkheid, plannen, programmeren en uitvoeren van eigen activiteiten. De overheid verandert van positie: 'van suppoost naar supporter'.

transitiearena

Commitment is nodig omdat de overheid niet als enige verantwoordelijkheid kan dragen voor transitie in beweging. Het zijn de maatschappelijke partners die daarin medeverantwoordelijkheid hebben en nemen. Een eerste stap in het werken aan transitie is veelal de 'transitiearena' waarin betrokkenen vanuit verschillende domeinen bijeen worden gebracht. In de transitiearena wordt vervolgens gewerkt aan beelden voor oplossingsrichtingen, de wijze waarop beweging naar een nieuwe situatie kan ontstaan en wie daarbij betrokken moet of kan zijn. Kenmerkend voor het proces is dat er niet alleen wordt gewerkt aan 'harde' vernieuwingen (technisch en/of apparaten) maar ook aan 'zachte' innovaties zoals principes, regels en organisatievormen¹. Daarbij geldt in zijn algemeenheid dat naarmate de gezochte vernieuwing complexer is, de zachte innovatievormen zwaarder tellen. Transitie richt zich, gezien vanuit de overheid, op structurele maatschappelijke veranderingen. In de uitvoering blijkt dan dat er op verschillende borden gespeeld moet worden: er is sprake van verschillen in fasering, er is sprake van een diverse groep van betrokkenen en ook betreft het meerdere maatschappelijk domeinen. Transitie zijn dus multi-domein, multi-level en multi-fase. Waren aanvankelijk sociale netwerken van belang, sinds enkele decennia is er een toename van het belang van economische netwerken en de opkomst van institutionele netwerken om complexe vraagstukken op te lossen is ontegenzeggelijk. De opkomst van nieuwe communicatiemiddelen draagt daar ook sterk aan bij. We zijn niet meer afhankelijk van tijd, ruimte of fysieke omstandigheden



om tot beslissingen te komen. Er ontstaan nieuwe arena's en het benutten (of zelfs organiseren) daarvan lijkt een belangrijke waarde voor transitie management. Er is een blijvende behoefte aan sociaal contact in virtueel en fysiek opzicht. Voor het management van de beoogde transitie is de intonatie, de sociale creativiteit, de inhoudelijke kwaliteit, de fysieke uitstraling en bekendheid zinvol. Belangwekkend is dan vervolgens om te bezien in hoeverre deelname aan deze arena's als vorm van betrokkenheid kan leiden tot werkelijk commitment.

De rol van de overheid in de samenleving is sterk toegenomen². Zelfs Heer Bommel is daarvan doordrongen: 'Zolang ik een gerieflijk kasteel heb waar ik van tijd tot tijd een eenvoudige doch voedzame maaltijd kan nuttigen, houd ik mij bezig met mijn geestelijk leven. Voor een heer van stand speelt geld daarin geen enkele rol. Ik heb echter gemerkt dat er vele lieden zijn die daarover andere opvattingen hebben en dat heeft mij aan het denken gezet. Zodoende kwam ik tot de conclusie dat de overheid heeft verzuimd voldoende kastelen en voedzame maaltijden ter beschikking te stellen. Dit is een misverstand, dat ik krachtig in het oog heb gehad'.

Afkijken mag

'Iets wordt niets zonder de ander' stelt Rijntjes³. Hij constateert dat niets zo snel overspringt als ideeën. Dat geldt zeker in deze tijd, waarin 'afkijken' mag en waar de interacties tussen mensen steeds sneller gaan dankzij de informatietechnologie. Grenzen verdwijnen, want de belangrijkste productiefactor, kennis, kent geen grenzen. De productiefactor arbeid is betrekkelijk onveranderlijk: mensen blijven graag zitten en werken in hun eigen sociale omgeving.

In het kader van transitie management wordt veel in de vorm van netwerkstructuren aangepakt. Partners worden bijeengebracht in de genoemde transitiearena's of op andere wijze betrokken. Die vormen van netwerken hebben alle kenmerken van informele netwerken in zich: ze zijn een bron van informatie en waardeoordelen die erbij horen. Door de deelname van de overheid in de transitienetwerken ontstaan platforms waar ideeën en concepten uitvoering worden besproken, maar waar slechts zelden een nieuw bedrijf of een nieuwe alliantie zal ontstaan. De overheid is dus volledig afhankelijk van de wijze waarop de deelnemers zich, vanuit eigen motieven, commiteren aan de beoogde vernieuwingen.

bindmiddelen

Kennis als bindmiddel⁴ lijkt aan de orde bij transities. De complexiteit van de beoogde maatschappelijke veranderingen maakt het wenselijk om gezamenlijk op te treden vanuit overheid en bedrijfsleven. Dit is met name het geval als bedrijven op specifieke terreinen over meer kennis beschikken dan de overheid of andere maatschappelijke groeperingen. Dit kennisoverzicht (van welke actor dan ook) vormt ook een natuurlijke basis voor overleg en biedt wellicht ook perspectief voor inhoudelijke vernieuwing. Desondanks zijn netwerken die op deze basis zijn gevormd vaak ad hoc-groepen. De tijd van de sterke institutionalisering van de netwerken van 'stakeholders' is voorbij.

Voorbeeld 1

In het programma Marktkansen voor Duurzame Producten (MDP) is veel tijd en energie gestoken in het betrekken van marktpartijen. Caroline van Leenders, procesmanager MDP, zegt hierover:

"Binnen MDP hebben we partijen betrokken met gemeenschappelijke doelen en vragen, met de belofte dat ze leerervaringen kunnen uitwisselen en dat we overkoepelende activiteiten ondersteunen. Zo hebben we 14 bedrijven met een duurzaam product op de markt in het programma. De overstijgende activiteiten betreffen de professionele marketingkennis en kennis van de consument. Voorwaarde voor betrokkenheid over langere tijd is een leerproces met inspiratie en creativiteit gericht op eigen problemen en vragen. Voor leren is van belang dat men niet alleen kennis en ervaring uitwisselt, maar dat partijen ook ieder een eigen traject volgen waarvan de knelpunten worden ingebracht tijdens de plenaire sessies. Het eigen traject van bedrijven binnen MDP wordt ondersteund door een ervaren marketeer in kleine, voorbereidende workshops.

Een tweede project waar we betrokkenheid voor gaan organiseren, gaat over het benchmarken van samenwerkingscriteria - een ander voorbeeld van overstijgende activiteiten."

Wellicht brengt dat met zich mee dat nagedacht moet worden over nieuwe bindmiddelen binnen innovatie- of transitienetwerken. Reich⁵ benoemt zes sociale bindmiddelen (social glues) voor medewerker aan bedrijven. Deze zijn ook te beschouwen als basis voor bindmiddelen bij transities:

- **inkomen naar prestatie** in realiteit (nu of later) is voor



Commitment krijgt vorm

individuen even belangrijk als voor partners van de overheid bij transitieprocessen. Voor maatschappelijke organisaties zal de beloning de vorm van beoogde maatschappelijke verandering kunnen zijn. Voor ondernemers zal het verkrijgen van nieuwe opdrachten, nieuwe markten of nieuwe profielen van belang zijn;

- **aansprekende missie:** Geld is niet genoeg en vrijwel nooit de belangrijkste drijfveer bij transities. Het gaat om waarden die overheid, ondernemer en maatschappelijke partners delen en die voldoende aanspreken om te blijven motiveren en om nieuwe partners aan te trekken;
- **leermogelijkheden:** in de kenniseconomie is (blijven) leren essentieel. Transitie management dat over langere tijd succesvol wil zijn, zal een cultuur moeten creëren waarin leren wordt gewaardeerd. Het werkt ook nog eens als een magneet op aan te trekken talent;
- **plezier bij het werk:** natuurlijk gaan transities vaak over noodzakelijke maatschappelijke veranderingen. De onderliggende kwesties zijn ernstig. Toch is plezier een bron van inspiratie en betrokkenheid. Goede relaties tussen de betrokkenen zijn onmisbaar;
- **trots:** mensen en organisaties willen graag geassocieerd worden met een organisatie of een aanpak die hun een gevoel van trots geeft. Trots kan verschillende bronnen hebben: netwerkcontacten, bijzondere aanpak, bijzondere resultaten, aansprekende posities, experimenteel karakter of een voorlopersrol. Processen die vooruitstrevendheid of innovatiekracht uitstralen trekken partners die daarbij (willen) horen;
- **evenwicht met reguliere taken:** het participeren in transitieprocessen behoort veelal tot de 'extra's' in de taakstelling van betrokkenen. Ook hier geldt dat weer op zowel het organisatieniveau als op het individuele niveau. Het tijdsbeslag kan door enthousiasme bij de betrokkene of door het enthousiasme van de projectleiding groot worden. De balans met de reguliere taken kan in het gedrang komen. Dat leidt tot keuzes. Een balans die leidt tot keuzes die recht doen aan de ambities van het transitieproces is dan natuurlijk zinvol. Het is overigens de kunst om keuzevrijheid bij de individuele deelnemer te laten liggen. De transitie manager is belanghebbend, maar niet primair sturend.

De realisering van transities en de meervoudige productgroepen die daarbij spelen vraagt om meervoudige samenwerkingsverbanden. Dat moet er toe leiden dat alle relevante partijen naar vermogen bijdragen om met elkaar tot een goede aanpak en verandering te komen. De lusten en lasten worden evenredig verdeeld. Het consortiummodel lijkt handreikingen te bieden om hier aan te werken. Een belangrijk kenmerk van consortia van overheid, bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties, willen ze succesvol zijn en de beoogde ambities waarmaken, is dat ze synergie kennen en 'winst' genereren voor de betrokken partijen. Dat gaat om verschillende soorten rendement:

Voor bestuurders:	maatschappelijk en (persoonlijk) politiek rendement
Voor ambtenaren:	maatschappelijk en procesrendement
Voor bedrijven:	financieel rendement
Voor burgers:	oplossingsrendement

Dit zijn de primaire rendementsbehoeften van de partijen. Daarnaast heeft ieder van de genoemde partners nog andere, secundaire 'winsten' te verwachten van een succesvolle samenwerking. Maar in praktijk zijn die altijd direct gerelateerd aan het realiseren van het primaire rendement.

Betrokkenheid als opstap voor commitment

Het commitment om deel te nemen aan veranderingen ontstaat niet zomaar. Zeker als het gaat om complexere situaties betreft. Transities lijken alle kenmerken van die complexiteit in zich te dragen en extra 'triggers' zijn dus nodig. Door de transitiearena op dit perspectief te richten (op het juiste moment) kunnen kansen voor aanpak worden geïdentificeerd als basis voor samenwerking en het nemen van eigen verantwoordelijkheid.

Bij het aangaan van verbindingen als vorm van commitment (zoals consortiumvorming) spelen enkele fasen een rol. Dat sluit nauw aan bij de opvattingen over transitie management. Ter discussie staat vervolgens in hoeverre de rol van de transitie manager vanuit de overheid ruimte biedt om aan de consortiumvorming bij te dragen c.q. sturend op te treden. Al was het maar vanuit vigerend beleid dat uitgaat van transparantie in procedures, open aanbesteding en handelen volgens Europese richtlijnen. Hierbij gaat het dus niet direct om 'institutionele belemmeringen' maar eerder om de waarde van



betrouwbaarheid van bestuur.

De fasen bij transities (van betrokkenheid naar commitment) kunnen als volgt gezien worden:

- Informeel:** zoeken naar betrokkenen vanuit overheid, bedrijven, wetenschap, maatschappelijke organisaties en andere instellingen. Verkennen van bestaande structuren op kansrijke contacten;
- Spontaan:** Via informele netwerken ontstaan contacten die relaties leggen tussen het gesignaleerde vraagstuk (transitie) en belangen of businessopportunities;
- Structurerend:** Wellicht ontstaan al informele ontmoetingen, maar nu is de stap naar structureren aan de orde. De transitie-manager probeert de ideevorming bijeen te brengen: op zoek naar systeeminnovatie en robuuste oplossingen. Bij de samenstelling van de groepen in de transitiearena's wordt al vooruit gekeken naar toekomstige rollen bij planvorming, uitvoering, onderhoud en beheer en gebruik;
- Procedures:** Partijen beginnen zich te herkennen in de contouren van een nieuwe aanpak (product-marktcombinatie) omdat ze vroegtijdig betrokken zijn. Het wordt tijd om afspraken te maken en vast te leggen over de vorming van het consortium (ook bestuurlijk en financieel);
- Formeel:** Plannen worden gemaakt, de uitvoering wordt geconcretiseerd. De deelnemende partijen bekijken welke procedures zij moeten volgen. Dat zal Europese wetgeving en aanbestedingsregels omvatten. Hier wordt commitment gevraagd en daadwerkelijke samenwerking.

Commitment in de vorm van 'harde' samenwerkingsafspraken is een proces dat verloopt met 'horten en stoten'. Op de momenten van terugval zal de transitie-manager alle kracht moeten benutten om het proces vlot te trekken.

Voorbeeld 2

In het programma Duurzame Stedelijke Vernieuwing heeft NIDO gekozen voor een aanpak waarin practioners een belangrijke rol hebben: lokale projecten waar voorlopers vernieuwingen proberen te realiseren. De deelnemers worden geworven op basis van een netwerkstrategie en door gebruik te maken van een goed signaleringssysteem binnen NIDO: weten wie belangstelling heeft is een must!

De transitie-arena bestaat vrijwel alleen virtueel: afstand en locatiegebondenheid maakt ontmoetingen aanvankelijk niet zinvol. De transitietrekkers vanuit NIDO zijn als het ware 'duurzaamheidsnomaden op zoek naar voedingsbodems'.

De bestanddelen van betrokkenheid zijn: goede wil en enthousiasme bij de practioners. Vanuit het programmteam wordt aandacht gegeven door het coachen, verdiepen, aanreiken van ervaringskennis uit andere situaties en het regelmatig contact leggen met de partners.

Een belangrijk principe lijkt daarbij te zijn: ieder heeft het recht zijn eigen wiel uit te vinden. Een tweede principe is de innovatiekracht van situaties waar doeners en denkers bij elkaar zitten. Het derde principe is dat verrassing leidt tot vernieuwing. Dit laatste blijkt een belangrijke rol te zijn van het programmteam: blijven vragen naar de werkelijk mogelijke vernieuwing. Uiteindelijk blijkt geld geen doorslaggevende factor te zijn. In de stedelijke vernieuwing gaat heel veel geld om en de bijdrage die vanuit een procesbenadering tevoorschijn komt is nauwelijks van invloed op de besluitvorming.

Commitment is een diffuus begrip in dergelijke situaties:

- direct betrokkenen zijn gecommiteerd (betrokken en bereid tot het nemen van verantwoordelijkheid);
- intern commitment (bij de partnerorganisaties) is sterk afhankelijk van de positie van de direct betrokkenen;
- er moet al een goed ankerpunt liggen binnen organisaties om deel te willen nemen en een uitstekend ankerpunt om betrokkenheid in commitment om te zetten;
- commitment is gelieerd aan onzekerheid: hoe onzekerder het proces en de te bereiken doelen, hoe moeilijker commitment zal ontstaan.

voorbeeld: In een grote gemeente in het oosten van het land staat herstructurering van een naoorlogse wijk hoog op de agenda. Er wordt door enkele betrokkenen een plan gemaakt voor een intensieve vorm van visievorming door bewoners. Het enthousiasme van de initiatiefnemers stijgt naarmate de



De praktijkervaring

kansen voor het project en de bijbehorende vernieuwingen zichtbaarder worden. In de lokale Stuurgroep, die de stedelijke vernieuwing als geheel begeleidt, ontstaat enige verwarring. 'Hebben wij hier om gevraagd?' is de vraag die de betrokken bestuurder stelt. Vanaf dat moment voert irritatie de boventoon. Het commitment van de direct betrokkenen blijft, de steun van de politiek en het projectmanagement' wijkvernieuwing' verdwijnt als sneeuw voor de zon. Een goed idee sterft in schoonheid, maar kreeg niet de kans om te laten zien welke potentie het heeft. Er lijken twee zaken aan ten grondslag te liggen:

- not-invented-here syndroom en
- bestaande structuur is niet toegerust op vernieuwingsimpulsen.
- Nauwkeurigheid in proces en betrokkenheid is niet voldoende geregeld.

In de afgelopen twee jaar is door NIDO het programma 'van Financieel naar Duurzaam rendement' (FDR) uitgevoerd onder leiding van prof.dr. J. Cramer. De doelstelling van het programma Van Financieel naar Duurzaam Rendement is om binnen het bedrijfsleven transformatieprocessen op gang te brengen en te ondersteunen gericht op het tot stand brengen van een koppeling tussen shareholders value en stakeholders values (milieu, mens en maatschappij).

Gewerkt is aan een veranderingsproces bij en met bedrijven. Het programma startte met deelname van een groep bedrijven, het beoogde eindresultaat was commitment van de betrokken bedrijven. Dat commitment vertaalt zich dan in de eigen verantwoordelijkheid van bedrijven om in de eigen situatie duurzaam ondernemen toe te passen.

De leerpunten uit dit programma geven een aardig beeld van de wijze waarop betrokkenheid en commitment zich ontwikkelen.

Motieven

In het programma bleek aandacht voor de motieven van de partners wezenlijk. De belangrijkste motieven om aandacht te besteden aan duurzaam ondernemen voor de deelnemende bedrijven, zijn:

- Verhoging van de motivatie onder werknemers om voor het bedrijf te werken ('een bedrijf om trots op te zijn') leidend tot een hogere productiviteit
- Vergroting van de innovatieve kracht binnen de organisatie leidend tot een sterkere, goed concurrerende marktpositie
- Verbetering van de interne organisatie door synergie tussen de drie P's (People, Planet en Profit)
- Betere relatie met huidige klanten, ondermeer door verbetering van de reputatie
- Verbetering van de mogelijkheid om op langere termijn te overleven

Arena's

De vertegenwoordigers van de 19 bedrijven hebben in het programma gedurende twee jaar ervaringen en inzichten gedeeld. Tijdens de maandelijkse bijeenkomsten vond interactie plaats tussen de deelnemers maar ook met diverse groepen stakeholders. De door NIDO georganiseerde discussies focusten op thema's die door de bedrijven zelf naar voren werden gebracht. Die thema's hadden te maken met specifieke kennislacunes of met problemen die men tegenkwam in het proces duurzaam ondernemen door te voeren.



Na afloop van het programma waren alle bedrijven het er over eens dat de bijeenkomsten hen hadden geïnspireerd en dat hun kennis over duurzaam ondernemen was toegenomen. Het had hen geholpen duurzaam ondernemen in hun eigen bedrijf op poten te zetten. Wat ze leerden leek op het eerste gezicht soms triviaal, maar bleek uiteindelijk zeer waardevol. Specifieke opmerkingen van collega-deelnemers konden anderen enorm inspireren. Een verhaal van een deelnemer over zijn ervaringen met het verankeren van duurzaam ondernemen in bestaande kwaliteits- en managementsystemen, is daarvan een voorbeeld. Zulke voorbeelden waren vaak eye-openers voor de andere deelnemers. Omdat de mensen in de groep intensief en open met elkaar communiceerden, kon iedereen tijdens de bijeenkomsten altijd wel iets oppikken wat voor hem of haar van nut was.

Voorwaarden

Drie voorwaarden bleken van groot belang voor bedrijven om mee te blijven doen:

- commitment van het topmanagement;
- mankracht en financiële middelen en
- voldoende steun binnen de organisatie.

Hoe meer er aan deze voorwaarden werd voldaan, des te beter de deelnemers hun mensen in het bedrijf konden mobiliseren om mee te doen aan activiteiten op het gebied van duurzaam ondernemen.

Inspiratie

Ondanks de verschillen, voelden de deelnemers zich gesteerd door elkaars verhalen.

Zelfs als het besprokene niet echt overeen kwam met de eigen ervaringen, voelden de deelnemers zich gesteerd doordat er een gedeelde strijd leek te worden geleverd. Men vond inderdaad dat men een gedeelde strijd leverde bij het zoeken naar erkenning van inzichten en ideeën en bij het implementeren daarvan op een praktisch niveau binnen het bedrijf. Het vertrouwen werd hierdoor gesteerd.

Bijna zonder uitzondering hebben de deelnemers ervaren dat de implementatie van duurzaam ondernemen een gecompliceerd en soms frustrerend proces is. Ondanks vele praktische suggesties die naar voren kwamen tijdens de bijeenkomsten moest iedere deelnemer toch het wiel voor het eigen bedrijf zelf uitvinden. Als een gevolg daarvan werden de bijeenkomsten meer als motiverend en zelfs inspirerend gezien dan als

informatief. De belangrijke les is dus: neem tijd, geef ruimte en heb geduld

Wat leerden de overheden?

De brainstorm-bijeenkomsten in het programma FDR met overheden resulteerden in een overzicht van vijf rollen die zowel Rijksoverheid als lokale overheden kunnen vervullen. Die rollen werden als volgt omschreven:

- **Wetgever**; (lokale) overheden kunnen de goede voorwaarden scheppen door bepaalde activiteiten te verbieden of minimum standaarden aan te geven
- **Stimulator**; (lokale) overheden kunnen duurzaam ondernemen in het bedrijfsleven stimuleren door gebruik te maken van verschillende beleidsinstrumenten, b.v. door subsidies en belastingverlichting.
- **Facilitator**; (lokale) overheden kunnen optreden als partner voor bedrijven en andere stakeholders om bepaalde activiteiten op te zetten (b.v. lokale activiteiten om sociale cohesie te verbeteren of gezondheid en veiligheid in wijken te bevorderen).
- **Marktspeeler**; (lokale) overheden kunnen met hun inkoopbeleid de markt sturen in een maatschappelijk verantwoordelijkere richting.
- **Rolmodel**; (lokale) overheden kunnen in hun eigen organisaties duurzaam ondernemen implementeren en zo laten zien dat zij het onderwerp serieus nemen.

De uitkomsten van de verschillende brainstorm-bijeenkomsten stimuleerden lokale overheden om eigen activiteiten op het terrein van duurzaam ondernemen te initiëren.

De transitietrekker / mediator

En dan nog even over de rol van de mediator, in dit geval dus NIDO bij de aanpak van het programma. Een belangrijke kenmerk van het FDR-proces, was de wijze waarop het proces werd vormgegeven door de programmamanager. Zij maakte het leerproces mogelijk en betekenisvol. In overeenstemming met de algemene rol die NIDO beoogd te vervullen, trad ook de programmamanager van FDR op als een moderator tussen de individuele personen die deelnamen aan de NIDO-bijeenkomsten enerzijds en hun omgeving anderzijds. Onder omgeving wordt hier zowel de omgeving binnen het bedrijf dat ze vertegenwoordigden als de institutionele setting rondom de bedrijven, verstaan.



Leerpunten voor transitie-aanpak

Om de veranderingsprocessen op het gebied van duurzaam ondernemen te faciliteren, bezocht de programmamanager de deelnemende bedrijven ongeveer 1 keer per 5 maanden gedurende de gehele looptijd van het programma. Tijdens deze bezoeken, die bedoeld waren om de activiteiten van de individuele change-agents te ondersteunen, werd de projectvoortgang besproken in het licht van nieuwe ontwikkelingen op het corporate niveau.

Daarnaast initieerde en ontwikkelde de programmamanager contacten met relevante maatschappelijke groepen om over duurzaam ondernemen te discussiëren en vooral om de gezichtspunten van de aan het NIDO-programma deelnemende bedrijven door te geven.

Tot slot had de programmamanager een faciliterende rol bij de maandelijkse programmabijeenkomsten, waardoor de deelnemers gezamenlijk de inhoud van de discussies en het verloop van het proces konden bepalen. Meestal werden deze bijeenkomsten door de programmamanager afgesloten met een samenvatting van de belangrijkste elementen van de discussie, waarbij zij steeds controleerde bij de deelnemers of haar interpretatie inderdaad overeenkwam met die van hen. Na deze samenvatting trok zij conclusies met betrekking tot de onderwerpen waarover verder gediscussieerd zou moeten worden. Daarbij stelde zij dan ook steeds een geschikte procedure voor (zoals bij voorbeeld het uitnodigen van een gastspreker) om zo'n gesprek of discussie te structureren. Omdat de uitkomsten van de ene bijeenkomst de agenda en procedure voor de volgende bepaalden, kun je spreken van een zogenaamd "emergent design".

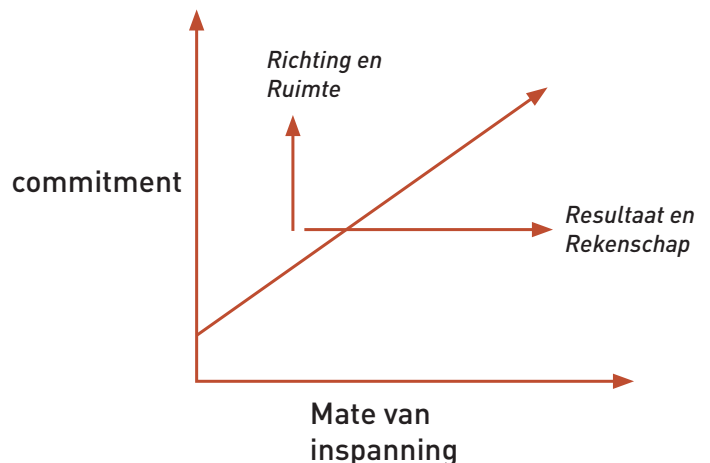
Over het algemeen kan gesteld worden dat de flexibele benadering ten opzichte van de discussie over duurzaam ondernemen en de context-specifieke lessen die daaruit getrokken konden worden voor de deelnemers waardevol was. Het programma werd gezien als een waardevolle bijdrage aan de pogingen van de deelnemende individuen om duurzaam ondernemen te implementeren.

Het gaat hier om gedeelde en gedeeltelijke maakbaarheid. De overheid heeft het voortouw genomen op basis van de NMP4-transities. Daarbij is samenwerking gezocht met externe partners en deze partijen zoeken met elkaar en in interactie met elkaar nieuwe oplossingen. Daarbij is het besef aanwezig dat de sturingsmogelijkheden begrensd zijn en dat transitie nooit 100% maakbaar zijn. Kenmerkend is dat transitie bestaan uit kleine, samenhangende stappen, waarin de partijen zoekend en lerend hun weg vinden, gericht op en geleid door een collectief lange-termijn eindbeeld. De wijze waarop de samenwerking leidt tot echt commitment van alle betrokken partijen moet worden verkend. Commitment betekent in het geval van de transitie minimaal 'medeverantwoordelijkheid nemen'.

Vanuit het perspectief van de transitie-manager is er sprake van een samenhang tussen commitment en inspanning om resultaat te boeken. Aangenomen mag worden dat er ook een verband is tussen de karakteristiek van de overheidsinspanning en de groei van het commitment. Immers:

- commitment komt niet zomaar;
- commitment moet je zoeken en
- commitment kun je ontwikkelen.

De overheidsinspanning omvat: richting, ruimte, rekenschap en resultaat. De samenhang met het zoeken en ontwikkelen van commitment is als volgt te verbeelden:



Deze notitie heeft verschillende invalshoeken bijeen gebracht.



Bronnen

Lindt, M.C. van de, (2002) 'Kwetsbaarheid en maatschappelijke dynamiek' essay in opdracht van Ministerie VROM dg Wonen in de reeks 'Tussen souterrain en dakterras' Den Haag (distributiecode 23329/212)

Rijntjes, G.J.P. (1998) 'Een nieuw revolutionair millenium' in: 'De onvermijdelijke culturele revolutie' SMO-98-3, Den Haag

Ridder, dr. W.J. de, (2000) 'Ondernemen zonder macht' SMO-2000-1, Den Haag

Reich, R.B., The company of the future, in: Fast Company, november 1996, p. 124

Rooij, A. de, redactie (2000) Fysica van samenwerking, Rijkswaterstaat Den Haag

<http://www.minfin.nl/pps> (zie ook PPS-principes)

<http://www.nido.nu> (programma van Financieel naar Duurzaam Rendement)

<http://www.managementsite.net> (doorklikken naar Strategie en Bestuur)

Cramer, prof. Dr. J., (2003) Concepttekst procesbeschrijving 'Van Financieel naar Duurzaam Rendement', NIDO

Opsteller

Deze gespreksnotitie is opgesteld door ing. D.J. Joustra (Douwe Jan). Hij is procesmanager bij NIDO (Nationaal Initiatief Duurzame Ontwikkeling) en werkt daar ondermeer aan kennisoverdracht en signalering. Voor het Steunpunt Transitie begeleidt hij het 'Leertraject Transitie' voor transitietrekkers bij verschillende departementen.

Met dank aan: Bernedine Bos, Jacqueline Cramer, Caroline van Leenders en Arianne de Rooter voor hun aangereikte materiaal.

Bijlage

Steeds Beter, het succes van samenwerken

In het kader van Steeds Beter en in aansluiting op het Grotestedenbeleid, is vorig jaar in 16 steden gestart met het vormen of (re)activeren van lokale netwerken van bedrijven die zich, in samenwerking met de gemeente, willen inzetten voor verbetering van de stad. Samenleving en bedrijf achtte het tijd om de stand van zaken te evalueren en leerpunten naar voren te halen. Hiertoe hebben zij Good Company opdracht gegeven om onafhankelijk onderzoek uit te voeren.

Uit de rapportage hebben we drie leerzame gedeeltes gehaald ten behoeve van de discussie over 'betrokkenheid en commitment'. De drie delen omvatten: wat is de grondslag voor een succesvolle samenwerking, wat levert het op voor verschillende betrokkenen en welke do's en don'ts zijn er. Het zijn lokale initiatieven die enigszins lijken op een transitie-aanpak. Ook hier wordt getracht samenwerking te krijgen om aan een verandering te werken, zij het op lokaal niveau.

1 Wat ligt ten grondslag aan een succesvolle samenwerking?

Eén punt komt in alle interviews naar voren: het hebben van een coördinator is absoluut essentieel. Zonder die persoon, die de functie van aandrijver moet hebben, hoeft men eigenlijk niet te beginnen. Over de plek waar deze coördinator ondergebracht moet worden (bij gemeente, bedrijfsleven of maatschappelijke organisatie) en wie de coördinator moet financieren, wisselen de meningen.

Een andere belangrijke voorwaarde die genoemd wordt is enthousiasme van de betrokken mensen. Het merendeel van de respondenten uit het bedrijfsleven geeft aan dat hij/zij met name persoonlijk betrokken zijn en niet zozeer als vertegenwoordiger van het bedrijf. Ook bij de gemeente valt of staat de samenwerking met een betrokken ambtenaar. In meerdere steden blijkt dat als deze om welke reden dan ook uitvalt, er heel hard aan getrokken moet worden om de samenwerking voort te zetten. Tevens blijkt het belangrijk te zijn dat alle betrokken partijen bereid zijn te investeren. Men heeft de neiging naar de andere (initiatiefnemende) partij te kijken als het om geld gaat. Geld wordt echter direct geassocieerd met commitment, het blijkt dat alle partijen dit moeten tonen wil het traject succesvol worden. Op het moment is de gemeente veelal financier van de projecten

Ministerie van VROM →

staat voor ruimte, wonen, milieu en rijksgebouwen. Beleid maken, uitvoeren en handhaven.
Nederland is klein. Denk groot.

waarbij zij de verwachting uitspreken dat het bedrijfsleven het op termijn overneemt. Op het moment lijken de samenwerkingen die gestart zijn op projectniveau (direct actie), het meest succesvol. Wie het initiatief neemt lijkt geen invloed op het succes te hebben, mits de initiatiefnemer vanaf het begin andere partijen betreft.

2 Wat levert het op voor bedrijfsleven, overheid en maatschappij?

De verschillende 'opbrengsten' zoals ze door de betrokkenen werden benoemd.
bedrijven: imago, naamsbekendheid, gemotiveerde medewerkers, teambuilding, 'wie goed doet, goed ontmoet', netwerkfunctie
gemeente: gemeenschapszin, invulling beleid (indien hier rekening mee werd gehouden in projecten, dit is in ongeveer de helft van de steden het geval)
maatschappelijke organisaties: oplossen van vraagstukken, know-how van het bedrijfsleven gebruiken, levendige en dynamische maatschappij creëren, mankracht verkrijgen voor het oppakken van projecten die anders zouden blijven liggen.

3 De do's en don'ts volgens de deelnemers

Een selectie van de genoemde elementen:
Do's op beleidsniveau: stel een coördinator aan die betaalde tijd aan het geheel mag besteden
zet die coördinator op een neutrale onafhankelijke plek. De plek van de coördinator heeft n.l. invloed op zijn positionering t.o.v. de verschillende groepen en dus op wat hij bij verschillende groepen 'gedaan krijgt' heldere doelstellingen formuleren afspraken maken over de input van de verschillende partners zorg voor voldoende commitment van deelnemers (ok overheid, ook bedrijfsleven en maatschappelijke instellingen) en check ook of dat verder gaat dan alleen de direct betrokken persoon ga niet zelf makelaarsrol vervullen maar zoek naar een structuur die creativiteit stimuleert en een multiplier effect heeft (zet een aantal creatieve geesten bij elkaar en fungeer als katalysator), hiermee voorkom je dat het 'té persoonsgebonden' wordt zoeken naar het evenwicht tussen wat de overheid eigenlijk zou moeten doen en waarbij het bedrijfsleven een rol kan/moet spelen → hiertoe moet je samen aan tafel zitten.

Do's op projectniveau:

direct overgaan tot actie, daarna uit laten groeien, niet te veel structureren en organiseren houd het klein, niet te ambitieus zijn begin niet meteen over geld sociaal aandeelhoudersschap (zie Den Bosch) voor financiering.
kom met oplossingen niet met problemen (verkoopt niet) → organiseer een beursvloer waar maatschappelijke organisaties en bedrijven elkaar kunnen ontmoeten, dit is in Arnhem zeer succesvol gebleken.

Don'ts op beleidsniveau:

geen CEO's aan tafel, blijft bij praten komt niet tot doen. Daarbij geeft dit binnen de organisatie snel het beeld van 'het speeltje van de directeur' maak er geen overheidsactie van, maatschappelijk verantwoord ondernemen is van bedrijven, de gemeente moet een faciliterende rol spelen geen regisserende voorkom te veel inbedding in de gemeentelijke organisatie; daarmee wordt het een gemeentelijk initiatief, het bedrijfsleven wordt dan minder bereid om te participeren.

Don'ts op projectniveau:

niet in 'goede doelen' blijven hangen maar zoeken naar concrete meetbare projecten die daadwerkelijk een bijdrage leveren aan het GSB (Grote Steden Beleid).

Bron:

Onderzoeksverslag 'Steeds Beter, het succes van samenwerken'
Opgesteld door Good Company, Amersfoort, 2002 (www.goodcompany.nl)