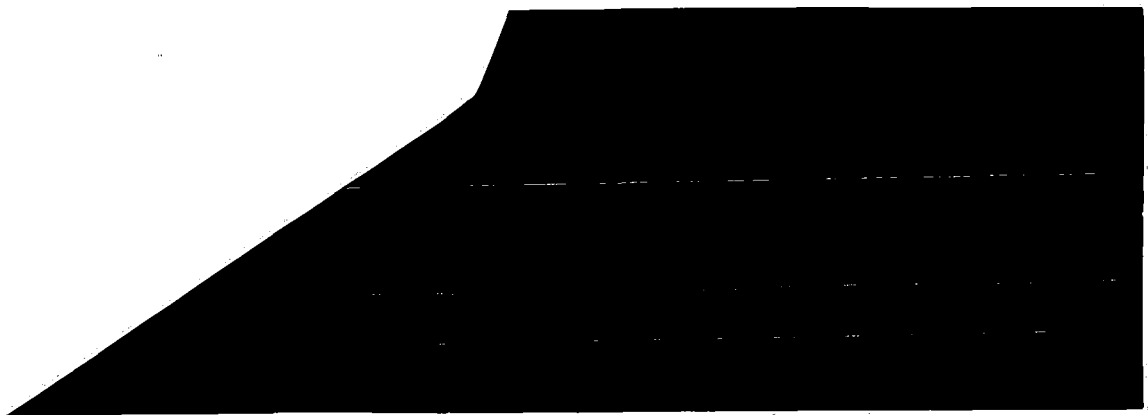


3.2



VROMRaad



Wat kan ik voor u doen?

**Ideeën voor verbetering van de ondersteuning
van duurzaamheidsinitiatieven uit de samenleving**

25 juli 2006



Aan de staatssecretaris van Volkshuisvesting,
Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer
De heer drs. P.L.B.A. van Geel
Postbus 20951 IPC 100
2500 EZ Den Haag

VROMraad

Datum: 25 juli 2006
Kenmerk: 060725.058
Briefkenmerk: VRR 2006222418
Betreft: aanbieding verslag 'Wat kan ik voor u doen?'

Mijnheer de Staatssecretaris,

Met genoegen bieden wij u het verslag aan van twee workshops die de raad recentelijk heeft georganiseerd in antwoord op het verzoek vanuit uw Ministerie om een nadere uitwerking van een aanbeveling uit het advies 'Milieu en de kunst van het goede leven'. Het betreft de aanbeveling 'om een laagdrempelige organisatie op te richten voor het ondersteunen van duurzaamheidsinitiatieven die vanuit de samenleving zelf worden geïnitieerd'. In het bijgevoegde verslag vindt u de voornaamste bevindingen van twee workshops met ervaringsdeskundigen uit het werkveld. In de workshops stond de volgende vraag centraal: *'Welke verbeteringen zijn nodig om te komen tot een enthousiasmerende en meer effectieve ondersteuning van duurzaamheidsinitiatieven?'*

Vooraf heeft de raad de volgende randvoorwaarden meegegeven aan de deelnemers van de workshop:

- De focus is gericht op duurzaamheidsinitiatieven met een milieucomponent. Het betreft hier een *globale* afbakening omdat een beter milieu op verschillende manieren kan zijn ingebed in een project of initiatief: als hoofddoel of als meekoppelend belang.
- Aansluiten en voortbouwen op de bestaande ondersteuningsstructuur heeft de voorkeur. Het heeft naar de mening van de raad weinig zin de huidige structuur overhoop te halen. De uitdaging is een ontwikkeling te bevorderen naar een meer flexibel ondersteuningsstelsel dat beter aansluit op de behoeften van initiatiefnemers.

Oranjevutensingel 6 Postbus 30949 ipc 105 2500 CX Den Haag
T (070) 339 15 05 F (070) 339 19 70 E vromraad@minvrom.nl | www.vromraad.nl



Het verslag op hoofdlijnen geeft de ervaringen en ideeën weer die uit de workshops naar voren zijn gekomen. Hieronder reflecteert de raad op de inhoud van het verslag.

De raad onderschrijft de gesignaleerde knelpunten in het huidige ondersteuningsstelsel, te weten:

1. het tekort aan ondersteuning voor (onervaren) burgers en kleine partijen;
2. het gebrek aan samenhang in en verkokering van de ondersteuningsstructuur;
3. de toenemende behoefte aan maatwerk in de ondersteuning van grensverleggende initiatieven.

Serverorganisatie

Tegen deze achtergrond, en onder enig voorbehoud, staat de raad positief tegenover het oprichten van een zogenoemde 'serverorganisatie' als een centrale verbindings-schakel in een laagdrempelig netwerk van deskundige 'ondersteuners' binnen en buiten bestaande organisaties. Een dergelijke netwerkorganisatie kan voor initiatiefnemers de gewenste structuur en samenhang brengen in het huidige, nogal versnipperde ondersteuningssysteem. Deze organisatie zou zich moeten richten op drie kerntaken: 1) doorverwijzing van initiatiefnemers naar ondersteuners in het netwerk, 2) onderhouden van het ondersteuningsnetwerk en 3) externe communicatie. Vervulling van deze taken biedt niet alleen perspectief op een meer open en betrokken ondersteuning van duurzaamheidsinitiatieven, het kan ook bijdragen aan een breed gedragen gevoel van enthousiasme en gezamenlijkheid rond het duurzaamheidsstreven. Het voorbehoud betreft de vraag of hiervoor een nieuwe organisatie moet worden opgericht. De raad kan zich ook voorstellen dat deze serverorganisatie wordt ondergebracht in een bestaande organisatie, bijvoorbeeld in de vorm van een 'servicebureau'. Deze term weerspiegelt ook beter het kleine en flexibele karakter van de beoogde serverorganisatie.

Financiële zekerheid voor een wat langere periode is van groot belang voor een stabiele opbouw van de serverorganisatie. Het Rijk zou deze financiële zekerheid kunnen bieden, bijvoorbeeld door de serverorganisatie voor vijf jaar basisfinanciering te geven vanuit de Ministeries voor de leefomgeving, te weten: VROM, LNV en V&W, eventueel aangevuld met EZ en VWS. Na vijf jaar kan middels een evaluatie worden gezien of deze inzet van financiële middelen effectief is geweest en of de basisfinanciering al dan niet moet worden gecontinueerd.

Voor het succes van het beoogde ondersteuningsnetwerk is het van groot belang dat er zowel bij de relevante Ministeries (VROM, LNV, V&W, EZ en VWS) als bij de initiatiefnemers een gevoel van 'ownership' en commitment ontstaat ten aanzien van de serverorganisatie. Gezien de uiteenlopende belangen van beide partijen is dat geen eenvoudige opgave. Initiatiefnemers hebben vooral behoefte aan snelle toegang tot flexibele en professionele ondersteuning door mensen die hen adequaat verder kunnen helpen. Overheden willen daaraan wel meewerken, maar zoeken tegelijkertijd garanties voor een doel- en rechtmatige inzet van publieke middelen. Inbouw van dergelijke wensen en garanties in de organisatiestructuur kan op gespannen voet staan met de door initiatief-



nemers gewenste flexibiliteit van de ondersteuning. Het is daarom de kunst het 'ownership' van de betrokken overheden en initiatiefnemers tot uitdrukking te laten komen in een lichte, flexibele en slagvaardige organisatievorm die tegelijkertijd waarborgen biedt voor een doelmatige en rechtmatige inzet van publieke middelen.

De gedane suggestie om een prijsvraag uit te schrijven voor het ontwikkelen van een dergelijke publiek-private organisatievorm kan bruikbare antwoorden geven. In ieder geval moet voorkomen worden dat de betrokken overheden na verloop van tijd afstand nemen van de serverorganisatie om die geheel 'aan maatschappelijke partijen over te laten', want dat is nu juist niet de bedoeling.

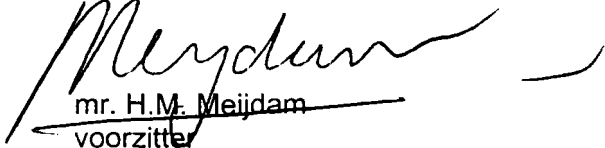
Loodsen

De raad beschouwt het Koplopersloket en het InnovatieNetwerk als goede voorbeelden van de in het verslag beschreven 'loodsen' die (grensverleggende) duurzaamheidsinitiatieven een stukje verder kunnen brengen. De raad onderstreept daarom de conclusie van de recente evaluatie van het Koplopersloket die stelt dat het loket versterkt zou moeten worden. Het loket zal ervoor moeten waken dat het huidige karakter (klein, flexibel etc.) behouden blijft, ook als door meer publiciteit de vraag naar ondersteuning toeneemt. Ook het werkmodel van het InnovatieNetwerk sluit goed aan bij het idee van een loods. Het netwerk richt zich specifiek op de groene ruimte en op het agrocluster. De raad kan zich voorstellen dat er ruimte wordt gemaakt voor vergelijkbare innovatienetwerken voor andere themagebieden, eventueel in aansluiting op bestaande structuren zoals de transitieplatforms. Net als bij het bestaande InnovatieNetwerk moet daarbij worden gezocht naar thema's die ongewone functiecombinaties mogelijk maken. Bijvoorbeeld: 'stedelijk gebied' als tegenhanger van de groene ruimte of 'werklandschappen' als tegenhanger van monofunctionele bedrijventerreinen en woongebieden.

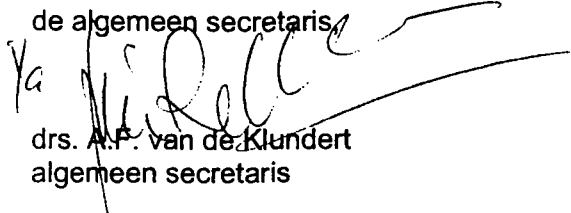
Een afschrift van deze brief alsmede een exemplaar van het verslag zijn aan de minister van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer, mevrouw S.M. Dekker, verstuurd.

Hoogachtend,

de voorzitter,


mr. H.M. Meijdam
voorzitter

de algemeen secretaris,


drs. A.P. van de Klundert
algemeen secretaris

Bijlage: 1

INHOUDSOPGAVE

1	Inleiding	1
1.1	Aanleiding	1
1.2	Aanpak.....	1
2	Verbeterpunten in huidige ondersteuningsstructuur	3
2.1	Enkele piketpaaltjes uit het rondetafelgesprek	3
2.2	Globale schets van huidige ondersteuningsstructuur	3
2.3	Tekorten in huidige ondersteuningstructuur	4
3	Ideeën voor verbetering ondersteuning initiatieven	6
3.1	Inleiding	6
3.2	Behoeften van initiatiefnemers	6
3.3	Een centrale serverorganisatie.....	8
3.4	Loodsen voor grensverleggende initiatieven	11
3.5	Een fundamentele kanttekening	13
	Bijlage 1 - Aanbeveling uit VROM-raad advies	15
	Bijlage 2 - Lijst met geraadpleegde personen.....	17
	Bijlage 3 - Samenstelling VROM-raad	19

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

In zijn advies *'Milieu en de kunst van het goede leven'* constateert de VROM-raad aan de ene kant dat het milieubeleid dreigt vast te lopen in een impasse doordat geen enkele partij actief het voortouw neemt bij de aanpak van de structurele milieuproblemen. De betrokken actoren lijken op elkaar te wachten. Aan de andere kant zijn er in de samenleving tal van kiemen voor verandering. Burgers, milieuorganisaties, kleine bedrijven, multinationals, semi-publieke instellingen zoeken actief naar nieuwe mogelijkheden om vorm en inhoud te geven aan het duurzaamheidsstreven en gaan daarbij vaak onconventionele samenwerkingsverbanden aan. Er gist van alles waarvan we nog maar nauwelijks de onderliggende mechanismen begrijpen. Toch lijkt het de moeite waard deze ontwikkeling te koesteren door initiatieven uit de samenleving te stimuleren en te faciliteren. Het traditionele milieubeleid moet daarom volgens de raad worden aangevuld met een krachtig bottom-upspoor. Meer concreet heeft de raad aanbevolen 'om een aparte, laagdrempelige organisatie op te richten voor het ondersteunen van duurzaamheidsinitiatieven die vanuit de samenleving zelf worden geïnitieerd'.¹

In reactie op het advies en mede naar aanleiding van een suggestie van GreenWish² heeft het Ministerie van VROM de VROM-raad gevraagd een meer concrete uitwerking te geven aan deze aanbeveling.

1.2 Aanpak

Uitgangspunt voor de raad is dat de duurzaamheidsinitiatieven centraal moeten staan in de gedachtevorming. Het perspectief en de kennis en ervaring van initiatiefnemers en 'ondersteuners' zijn daarom richtinggevend. De raad is gestart met een quick-scan van leerervaringen met ondersteuning van duurzaamheidsinitiatieven uit de samenleving. Daarbij is gebruik gemaakt van enkele evaluaties van ondersteunende organisaties. Er is geen uitgebreide literatuurstudie gedaan. Wel zijn er verkennende gesprekken gevoerd met een aantal ervaringsdeskundigen over het bestaande ondersteuningsstelsel en hun visie op mogelijke verbeteringen.

Vervolgens heeft de raad twee workshops met ervaringsdeskundigen georganiseerd met als doel te komen tot een aantal concrete en geïnformeerde ideeën voor verbetering van de ondersteuning van duurzaamheidsinitiatieven uit de samenleving. Op 13 april heeft de raad een verkennend rondetafelgesprek gevoerd met verschillende deskundigen uit het werkveld. Bij deze gelegenheid is gesproken over het maatschappelijk doel van (publieke) ondersteuning voor duurzaamheidsinitiatieven, over de ervaringen met de verschillende vormen van ondersteuning en over de gewenste rolverdeling tussen overheid en maatschappelijke actoren in deze context. Op grond van de bevindingen van het rondetafelgesprek is op 31 mei een

¹ In bijlage 1 is de tekst van de aanbeveling opgenomen.

² GreenWish is een particuliere non-profitorganisatie die met behulp van subsidie (van VROM) en donaties ruggesteun geeft aan mensen met duurzame ideeën zodat er méér ideeën tot wasdom komen. Ter bevordering van een goede verankering stimuleert GreenWish daarbij samenwerking met bestaande organisaties in de samenleving.

*Rapid Prototyping Atelier*³ georganiseerd. Deze bijeenkomst had tot doel een zo concreet mogelijk beeld te vormen van de verbeteringen (in instituties, organisaties, werkcultuur en competenties) die nodig zijn voor een effectieve stimulering van duurzaamheidsinitiatieven uit de samenleving. Bij de formulering van verbeteringsvoorstellen is expliciet rekening gehouden met de verschillende fasen waarin initiatieven zich kunnen bevinden en met de uiteenlopende ondersteuningsbehoeftes van initiatiefnemers. De resultaten van de bijeenkomsten en de quick-scan zijn verwerkt in dit verslag op hoofdlijnen. In de aanbiedingsbrief bij dit verslag reflecteert de raad op de uitkomsten van de workshops.

In hoofdstuk 2 wordt een beeld geschetst van de huidige ondersteuningsstructuur en de tekorten die deze structuur kent om in de behoeften van de initiatiefnemers te voorzien. Hoofdstuk 3 beschrijft de ideeën voor versterking van de ondersteuningsstructuur.

³ Bij *Rapid Prototyping* worden eerste ideeën over een product, dienst, werkproces of beleidsvoorstel in korte tijd geconcretiseerd in een tastbaar model. De inspanningen zijn gericht op een acceptabel, adequaat en bevredigend product en niet per se op een perfect ontwerp. Het prototype is per definitie en product van werk in uitvoering en goed is goed genoeg.

2 Verbeterpunten in huidige ondersteuningsstructuur

2.1 Enkele piketpaaltjes uit het rondetafelgesprek

De deelnemers aan het rondetafelgesprek deelden de mening van de raad dat het ondersteunen van duurzaamheidsinitiatieven twee maatschappelijke doelen dient, te weten: het vergroten van het probleemoplossend vermogen en het genereren van enthousiasme in de samenleving voor duurzame ontwikkeling.

Verder werd er onderscheid gemaakt tussen:

- duurzaamheidsinitiatieven die bijdragen aan duurzaamheid maar niet noodzakelijkerwijs grensverleggend zijn (bijvoorbeeld een akkerbouwer die een aantal collega-akkerbouwers in de omgeving mobiliseert voor zijn idee om gezamenlijk de akkerranden op hun bedrijf duurzaam te gaan beheren) en
- initiatieven die potentieel grensverleggend zijn (bijvoorbeeld de energieleverende kas).

Grensverleggende initiatieven vragen om een ander soort ondersteuning dan initiatieven die dat niet zijn. Bij de start van een initiatief kan dit onderscheid echter niet altijd even helder worden gemaakt. Bovendien varieert de ondersteuningsbehoefte in de loop van de tijd mede afhankelijk van de ontwikkelingsfase waarin een initiatief zich bevindt. Daarbij kan onderscheid worden gemaakt tussen een verkennings- en ontplooiingsfase, een ontwerp- en experimenteerfase en een opschalings- en stabilisatiefase. Voor een adequate en effectieve ondersteuning is het dus van belang om, in de loop van de ontwikkeling van een initiatief, regelmatig te reflecteren op de vraag naar de meest gepaste vorm van ondersteuning. Wanneer op zo'n moment van reflectie bijvoorbeeld blijkt dat een 'gewoon' duurzaamheidsinitiatief bij nader inzien toch grensverleggende potenties heeft, dan kan dat reden zijn om op zoek te gaan naar een andere, meer geschikte vorm van ondersteuning.

Ten slotte werd geconstateerd dat er een groeiende behoefte is aan meer maatwerk en meer persoonlijke vormen van ondersteuning. Te vaak lopen initiatiefnemers tegen de grenzen van de bureaucratie aan - bijvoorbeeld doordat het initiatief buiten de definities van bestaande regelingen valt - en te vaak worden zij onvoldoende ondersteund bij het wegnemen van belemmeringen. Dit beeld wordt ook bevestigd door beschikbare evaluaties en onderzoeksrapporten (zie paragraaf 2.3).

2.2 Globale schets van huidige ondersteuningsstructuur

Op dit moment bestaat er een breed palet aan (semi)publieke en private voorzieningen ter ondersteuning van maatschappelijke initiatieven gericht op milieu of natuur en aspecten van energiebesparing. Het gaat dan om diverse subsidieregelingen zoals de SMOM van VROM⁴, de Regeling Draagvlak Natuur van LNV⁵, het LEADER-programma⁶ en de verschillende regelingen⁷ die door SenterNovem worden uitgevoerd om energiebesparing, milieuzorg of

⁴ Voor de ondersteuning projecten van NGO's.

⁵ Voor de ondersteuning projecten van NGO's die het draagvlak voor de natuur versterken.

⁶ LEADER is een experimenteel programma waarmee sociaal-economische impulsen op gebiedsniveau worden gegeven. Dit gebeurt door middel van cofinanciering van lokale en regionale initiatieven.

⁷ Een voorbeeld is de Unieke Kansen Regeling die beoogt de overgang ('transitie') naar een duurzame energiehuishouding te bevorderen.

nieuwe, risicovolle technologie te stimuleren. Voor de ondersteuning van burgerinitiatieven wordt er gewerkt aan een landelijk Steunpunt Burgerinitiatieven. Tot nu toe heeft dit geresulteerd in een interactieve website⁸ die een portaalfunctie vervult. Op deze site kunnen bezoekers en initiatiefnemers terecht voor vragen, nuttige contacten en doorverwijzing naar ondersteuningsorganisaties.

Daarnaast zijn er organisaties die meer maatwerk bieden bij de ondersteuning. Voorbeelden hiervan zijn GreenWish, Stichting Aardewerk, het Koplopersloket en het InnovatieNetwerk. Het programma Leren voor Duurzaamheid, dat zich richt op rijksoverheid, provincies, waterschappen en de onderwijssector, is een voorbeeld van een programma dat gericht is op de ontwikkeling van competenties van potentiële ondersteuners. Het Competentiecentrum Transitie wil trekkers van systeeminnovaties en transitie-initiatieven in staat stellen hun competenties te ontwikkelen en door te geven, om zo de snelheid en impact van deze initiatieven te vergroten.

Deze opsomming is verre van uitputtend maar laat zien dat initiatieven op diverse fronten en op verschillende manieren worden gesteund.

2.3 Tekorten in huidige ondersteuningsstructuur

Ondanks het brede scala aan ondersteuningsvoorzieningen, vertoont de bestaande ondersteuningsstructuur een aantal tekortkomingen.

Uit de raadplegingen van literatuur en ervaringsdeskundigen komt ten eerste naar voren dat de huidige ondersteuningsstructuur onvoldoende mogelijkheden biedt voor ondersteuning van initiatieven van kleine partijen zoals (individuele) burgers. Dit type initiatiefnemer ontbeert vaak een rechtspersoonlijkheid, waardoor de mogelijkheid vervalt gebruik te maken van subsidieregelingen. Bovendien gaat het hier vaak om initiatiefnemers met weinig ervaring. Zij hebben vooral behoefte aan mensen die hen op weg kunnen helpen met hun initiatief. Dit beeld wordt door een aantal onderzoeken en evaluaties bevestigd. Zo signaleren de onderzoekers van het onderzoeksproject *Burgerinitiatieven als inspiratiebron voor landelijk beleid*:

'Er is een duidelijke **behoefte aan ondersteuning**; voor vele initiatiefnemers ook in de aanvangsfase van een initiatief. De aard van de ondersteuning die wenselijk is, is nogal gespreid. Zowel steun bij de uitwerking van een initiatief tot een levensvatbaar project als het verwerven van publiciteit als meer steun van lagere en hogere overheden worden benoemd door een aantal initiatiefnemers. Een beperkte ondersteuningsstructuur die behulpzaam is bij het oplossen van knelpunten geeft de initiatiefnemers net dat duwtje in de rug dat nodig is om een initiatief uit te bouwen tot een beloftevol en realistisch project.'⁹

Het eerste evaluatierapport van het InnovatieNetwerk Groene Ruimte en Agrocluster bevestigt dit beeld:

'Wel is richting LNV aangegeven dat er in de praktijk een schreeuwende behoefte is aan gemakkelijk toegankelijke ondersteuning van bottom-up initiatieven. Dit heeft binnen LNV geleid tot een inventarisatie van regionale innovatienetwerken of -organisaties (er zijn meerdere actief). Dit als voorbereiding

⁸ Zie: www.Initiatiefzoektnemer.nl

⁹ Agora Europa, IVN en Milieudefensie (2004) *Burgerinitiatieven voor duurzame ontwikkeling als inspiratiebron voor landelijk beleid*. Amsterdam, p. 21.

op een mogelijk besluit aangaande het realiseren van een ondersteuningsfunctie. Voor zover bekend heeft een dergelijke besluitvorming tot op heden nog niet plaats gevonden, behoudens een begin van samenwerking met Syntens.¹⁰

Ten tweede wordt de ondersteuningstructuur gekenmerkt door een gebrekkige samenhang en verkokering. De verschillende organisaties die initiatieven ondersteunen onderhouden doorgaans weinig structurele contacten met elkaar. Soms ontbreekt zelfs de kennis van elkaars bestaan. Doorverwijzing van initiatieven gebeurt vaak vrijblijvend en op ad hoc basis. Voor de initiatiefnemer betekent dit veelal dat hij/zij door de bomen het bos niet meer ziet en van het kastje naar de muur wordt gestuurd.

Ten derde is er ook bij (professionele) initiatiefnemers, die met grensverleggende vernieuwingen bezig zijn, sprake van een toenemende behoefte aan maatwerk in de vorm van persoonlijke ondersteuning. Dat betekent niet dat elk initiatief van idee tot (grootschalige) toepassing begeleid hoeft te worden; sommige initiatieven redden het met een eenmalige ondersteuning. Andere initiatieven vragen om een intensieve vorm van begeleiding gedurende het hele traject. Vaak zijn dat de meest grensverleggende initiatieven die diep ingrijpen in het bestaande systeem. Parallel met de behoefte aan systeemverandering neemt logischerwijs ook de behoefte aan ondersteuning toe. Een initiatiefnemer is in de praktijk immers niet in staat om in zijn eentje de noodzakelijke systeemaanpassingen te realiseren. Dit soort constatering ligt ook ten grondslag aan de oprichting van het InnovatieNetwerk, de transitieplatforms en het Competentiecentrum Transitie.

Meer menselijk maatwerk bij ondersteuning staat in groot contrast tot de opzet en uitvoering van diverse subsidieregelingen. In plaats van met de mensen in gesprek te gaan en na te gaan of en hoe het idee verder gesteund zou kunnen worden, worden ideeën langs de rigide beoordelingskaders van de regelingen gelegd. Het voldoen aan de criteria van de regeling lijkt dan centraal te staan. Deze bieden voor de ambtenaar namelijk zekerheid rondom de aanpak en het resultaat. Niet het initiatief en de initiatiefnemer staan centraal maar de match tussen initiatief en regeling. Verder is het nadeel van de regelingen dat zij vaak maar op één punt in het ontwikkelingstraject ondersteuning bieden. Na afloop van de ondersteuning wordt het project niet meer vanzelfsprekend gevolgd. Hierdoor kan het initiatief stagneren en ontstaat het risico dat er onvoldoende feedback over de achterliggende redenen naar het systeem wordt teruggekoppeld.

¹⁰ InnovatieNetwerk Groene Ruimte en Agrocluster (2005) *Evaluatie InnovatieNetwerk Groene Ruimte en Agrocluster*, 2001 - medio 2005. Utrecht, p. 38.

3 Ideeën voor verbetering ondersteuning initiatieven

3.1 Inleiding

Op basis van de beide workshops worden in dit hoofdstuk enige ideeën gepresenteerd voor versterking van de ondersteuning van duurzaamheidsinitiatieven uit de samenleving. De drie hiervoor gesignaleerde knelpunten in het huidige ondersteuningssysteem vormen de eerste aanknopingspunten bij het zoeken naar verbetermogelijkheden. Het gaat om:

1. het tekort aan ondersteuning voor (onervaren) burgers en kleine partijen;
2. het gebrek aan samenhang in en verkokering van de ondersteuningsstructuur en
3. de toenemende behoefte aan maatwerk in de ondersteuning van grensverleggende initiatieven.

Daarnaast is het van groot belang inzicht te hebben in de behoeften van initiatiefnemers als gebruikers van de geboden ondersteuning. Daarom geven we in paragraaf 3.2 eerst een kort overzicht van deze behoeften. Vervolgens wordt in paragraaf 3.3 en 3.4 een beeld geschetst van de gewenste aanpassingen in het systeem ter verbetering van de ondersteuning van duurzaamheidsinitiatieven in verschillende fasen van ontwikkeling.

3.2 Behoeften van initiatiefnemers

Uit diverse evaluaties¹¹, uit het rondetafelgesprek en het *Rapid Prototyping Atelier* die door de VROM-raad zijn georganiseerd, blijkt dat veel initiatiefnemers vooral behoefte hebben aan *persoonlijke* ondersteuning. Ze hebben behoefte aan een coach of mentor die hen op weg helpt, onder meer door deskundige feedback en ondersteuning bij het wegnemen van belemmeringen. Het gaat daarbij primair om mensenwerk vanuit een servicegerichte houding onder het motto: 'Wat kan ik voor u doen?'

De vraag naar persoonlijke ondersteuning is zowel inhoudelijk als procesmatig van aard en varieert van het actief meedenken over de opzet en aanpak van een initiatief tot hulp bij het leggen van nuttige contacten en van ondersteuning bij promotieactiviteiten tot advisering bij juridische en financiële kwesties. De vraag naar specifieke competenties van de ondersteuner wordt vooral bepaald door de aard van het initiatief en het moment van ondersteuning in de ontwikkelingscyclus van een initiatief. Het ondersteunen van een lokaal initiatief om de leefbaarheid in een wijk te verbeteren vraagt bijvoorbeeld om andere competenties dan een actieve participatie in de ontwikkeling van een grensverleggende vernieuwing zoals een energieleverende kas. En de ontwikkeling van een pilot-project vraagt om een andere ondersteuning dan de marktintroductie van een uitgebreid beproefd model of concept.

De persoonlijke benadering en de grote diversiteit aan ondersteuningsbehoeften stellen dus bijzondere eisen aan de ondersteuning. Ondersteuners zijn daarom bij voorkeur creatieve en slagvaardige duizendpoten, die beschikken over een 'brede gereedschapskist' aan competenties en ondersteuningsinstrumenten. Een goede persoonlijke ondersteuning begint en

¹¹ Evaluaties van het InnovatieNetwerk en van het Koplopersloket en antwoorden op vragenlijst van initiatiefnemers die met GreenWish samenwerken.

eindigt met oprechte betrokkenheid. Initiatiefnemers zijn al erg geholpen met ondersteuners die niet direct klaar staan met een oordeel, maar gewoon nieuwsgierige vragen stellen over het initiatief en de ondersteuningsbehoefte. Verder zijn initiatiefnemers gediend bij ondersteuning door mensen met kennis van zaken, een goed netwerk en een pro-actieve, service-gerichte houding. Als een initiatiefnemer bijvoorbeeld aan het verkeerde adres is, is hij/zij *niet* geholpen met een:

'Probeert u het nog eens bij loket X aan de andere kant van de stad, wellicht dat ze u daar verder kunnen helpen'

maar *wel* met een antwoord in de trant van:

'Uw initiatief past beter bij het programma Duurzame Wijken. Ik stel daarom voor dat u contact opneemt met Yvonne de Vries. Zij besteedt binnen dit programma veel tijd aan de begeleiding van soortgelijke initiatieven en houdt kantoor aan de overkant van deze straat. Ik stel haar op de hoogte van uw komst. Mocht zij u niet verder kunnen helpen, komt u gerust bij mij terug dan help ik u verder'.

Als zaken binnen de formele structuren moeizaam verlopen, hebben initiatiefnemers vooral behoefte aan een ondersteuner die over voldoende gezag en goede ingangen beschikt om de impasse te doorbreken of te omzeilen. Oprechte betrokkenheid veronderstelt ten slotte ook eerlijkheid. Wanneer een ondersteuner tot het inzicht komt dat een initiatief kansloos is, of weinig bijdraagt aan een duurzame ontwikkeling, dan moet hij/zij dat ook durven zeggen tegen de initiatiefnemer(s). Niemand is gediend bij het langdurig 'pamperen' van initiatieven tegen beter weten in.

Naast de persoonlijke ondersteuning, werkt een goed innovatieklimaat stimulerend voor initiatiefnemers. De volgende factoren kunnen volgens de deelnemers aan de workshops het innovatieklimaat gunstig beïnvloeden.

- goede mogelijkheden voor kennisuitwisseling en uitbouwen van netwerken (bv. via ontmoetingsplaatsen, bijeenkomsten etc.);
- een richtinggevende, gedeelde innovatieagenda die heldere kaders verschaft;
- beschikbaarheid van risicokapitaal en (co)financiering voor onderzoek, ontwikkeling, demonstratie en praktijkexperimenten
- innovatiebevorderende wet- en regelgeving (bv. productverboden, (voortschrijdende) normstelling, verhandelbare rechten, heffingen, fiscale regelingen);
- experimenteerruimte (proefprojecten, tijdelijke regelvrijheid);
- een duurzaam inkoopbeleid van de overheid om de ontwikkeling van (niche)markten te stimuleren ('launching customer');
- aanpassing van wet- en regelgeving (codificatie, inbedding).

Het belang van een goed innovatieklimaat heeft de VROM-raad reeds onderstreept in zijn advies *'Milieu en Economie: ontkoppeling door innovatie'*. De VROM-raad stelt daarin dat het de taak en verantwoordelijkheid van een 'strategielaag' is om dit soort randvoorwaarden voor innovaties richting duurzaamheid te creëren. Volgens de raad zou het Innovatieplatform de rol van zo'n strategielaag moeten vervullen. Hierbij is het van belang dat de 'strategielaag' een nauwe wisselwerking onderhoudt met de 'praktijklaag'. In de praktijklaag gebeurt het. Daar ontstaan tal van tijdelijke maatschappelijke coalities rondom specifieke initiatieven. Daar wordt geëxperimenteerd, geleerd, ontwikkeld en actief genetwerkt. De coalities rondom een innovatie kunnen wisselen, afhankelijk van het stadium waarin de innovatie zich bevindt. Intermediairs vervullen in de praktijklaag een belangrijke coördinerende en stimulerende rol.

In de workshops is verder niet diep ingegaan op de bevordering van een goed innovatieklimaat, mede op basis van feedback vanuit de praktijklaag. In eerdere adviezen is de VROM-raad daar reeds uitvoerig op ingegaan. Zie bijvoorbeeld: *'Milieu en Economie: ontkoppeling door innovatie'* of *'Energietransitie: klimaat voor nieuwe kansen'*.

3.3 Een centrale serverorganisatie

Uit het *Rapid Prototyping Atelier* kwam naar voren dat de 'eerste hulp bij duurzaamheidsinitiatieven' verbeterd kan worden door de huidige 'ondersteuningsstructuur' aan te vullen met een relatief kleine, centrale 'serverorganisatie'. Deze serverorganisatie vervult volgens de deelnemers idealiter twee functies. In de eerste plaats zorgt de serverorganisatie ervoor dat initiatiefnemers in heel Nederland makkelijk toegang kunnen vinden tot deskundige en onafhankelijke ondersteuning. In de tweede plaats verbetert de serverorganisatie de randvoorwaarden voor een open en responsieve ondersteuning van duurzaamheidsinitiatieven. Initiatiefnemers die aankloppen voor ondersteuning moeten het gevoel krijgen in een *receptieve en ondersteunende* omgeving terecht te komen waar ze verder op weg kunnen worden geholpen met hun ideeën en initiatieven.

Met het oog op deze functies hebben de deelnemers aangegeven vooral slim gebruik te willen maken van bestaande structuren en voorzieningen. De serverorganisatie is daarom voorgesteld als het kloppend hart van een dynamisch, laagdrempelig netwerk van deskundige en bevlogen mensen binnen en buiten allerlei soorten, bestaande organisaties in de publieke en private sfeer. Het betreft hier organisaties zoals provincies, gemeenten, Ministeries, waterschappen, uitvoeringsorganisaties (bv. SenterNovem), maatschappelijke organisaties, ondersteuningsorganisaties (bv. GreenWish InnovatieNetwerk, LEADER-netwerk), bedrijven en kennisinstellingen. Ook onafhankelijke en deskundige individuen (bv. gepensioneerden) maken deel uit van dit netwerk (zie schema p. 10).

De serverorganisatie heeft drie kerntaken:

1. Doorverwijzen van initiatiefnemers naar mensen die hen verder kunnen helpen.
2. Onderhouden en versterken van het ondersteuningsnetwerk.
3. Externe communicatie rond het netwerk.

In de beginperiode krijgt de serverorganisatie tijdelijk nog een vierde taak:

4. Directe ondersteuning aan kleine partijen die duurzaamheidsinitiatieven ontplooiën.

Ad 1. Doorverwijzen van initiatiefnemers naar mensen die hen verder kunnen helpen

De serverorganisatie verleent zelf geen directe ondersteuning aan mensen die duurzaamheidsinitiatieven (willen) ontplooiën. De medewerkers van de serverorganisatie kunnen initiatiefnemers wel doorverwijzen naar hun contactpersonen in het netwerk. Deze contactpersonen zijn degenen die zorg dragen voor de eerste hulp bij duurzaamheidsinitiatieven. Zij geven ondersteuning ofwel door initiatiefnemers zelf te adviseren, ofwel door ze in contact te brengen met collega's die ze verder op weg kunnen helpen.

De serverorganisatie stimuleert organisaties in het netwerk om op lokaal niveau fysieke en virtuele toegangspoorten tot het netwerk te openen. Hierbij kan worden gedacht aan loketten, websites, digitale marktplaatsen, et cetera. Een loket is een lokale fysieke ingang tot het

netwerk en is bij voorkeur gevestigd in een druk bezochte locatie (bijvoorbeeld een bibliotheek, gemeentehuis, of postkantoor). Hier kunnen de minder geïnformeerde initiatiefnemers terecht met al hun vragen. De loketmedewerkers beschikken over algemene informatie over de voorzieningen van het netwerk en kunnen doorverwijzen naar contactpersonen in het netwerk. Met het oog op de gewenste laagdrempeligheid is het streven erop gericht de afstand tot een loket naar het netwerk klein te houden. Persoonlijk contact geldt immers als een belangrijk fundament van de ondersteuning. Vanzelfsprekend creëert de serverorganisatie zelf ook een aantal centrale toegangspoorten tot het netwerk (o.a. een landelijke website). Om gezamenlijkheid te bevorderen is het van belang dat alle organisaties in het netwerk, mede via hun fysieke en virtuele toegangspoorten, bekendheid geven aan het netwerk onder een gemeenschappelijke naam.

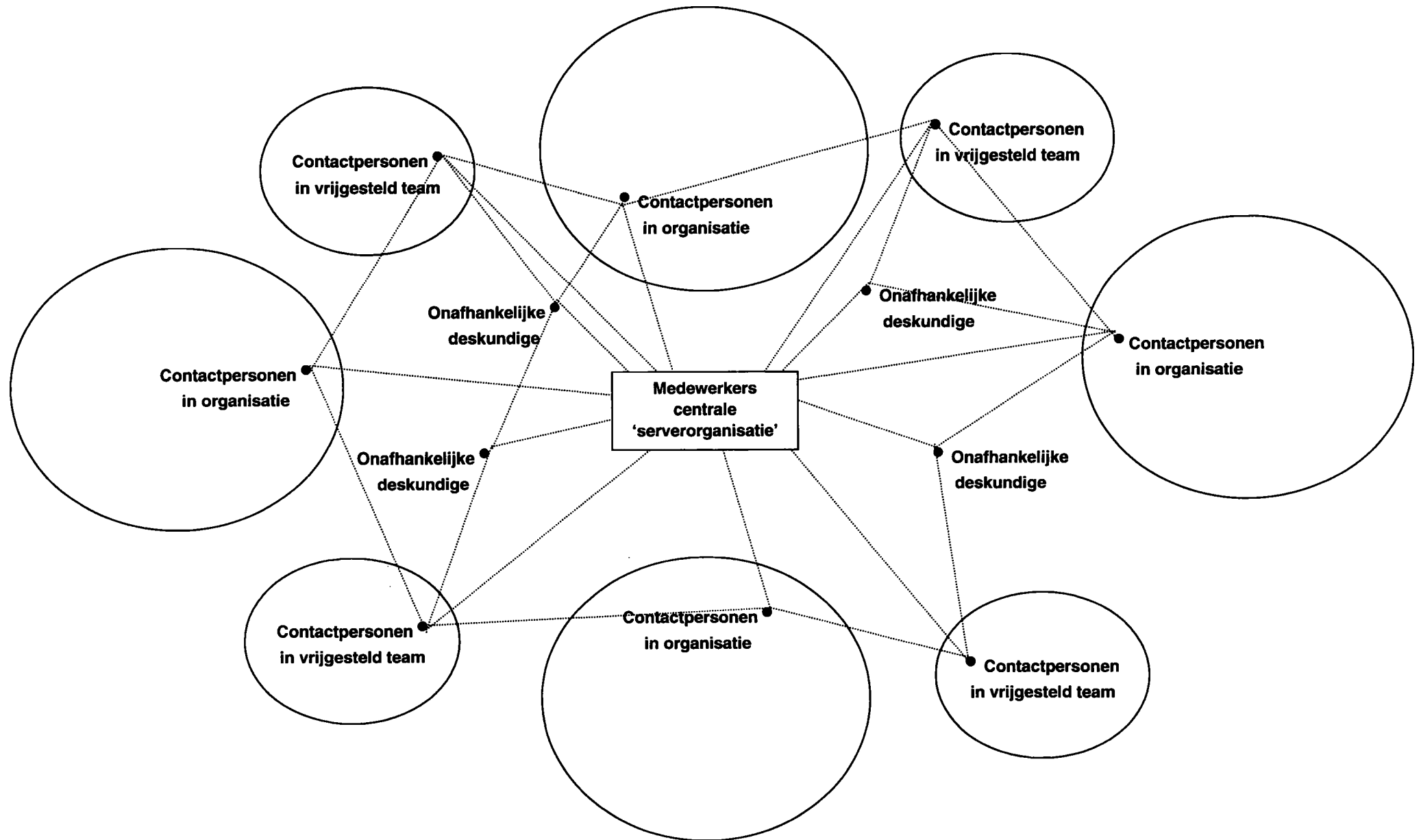
Ad 2. Onderhouden en versterken van het ondersteuningsnetwerk

De centrale serverorganisatie heeft als belangrijke taak het 'brandend houden en verspreiden van de vuurtjes' in het netwerk. Deze 'vuurtjes' zijn de contactpersonen die binnen bestaande organisaties werken en daar de weg weten en deuren kunnen openen. Daarnaast zijn er vuurtjes in de vorm van de onafhankelijke individuen die hun kennis, ervaring en netwerk willen inzetten voor ondersteuning van initiatiefnemers.

Het 'onderhouden en verspreiden van de vuurtjes in het netwerk' betekent dat de serverorganisatie zich eerst en vooral richt op het voeden van het enthousiasme, het engagement en de competenties van de contactpersonen binnen en buiten de aangesloten organisaties. Om die functie goed te kunnen vervullen, is het van groot belang dat de contactpersonen in het netwerk een grote toegevoegde waarde zien in het contact met de serverorganisatie.

Die toegevoegde waarde kan op verschillende manieren worden gecreëerd. In de eerste plaats kan de serverorganisatie het lerend vermogen en de interne communicatie in het netwerk versterken. De serverorganisatie kan bijvoorbeeld lacunes en sterke en zwakke punten signaleren in het ondersteuningsaanbod in het netwerk en op basis daarvan cursussen, trainingen en workshops (laten) ontwikkelen en aanbieden aan de contactpersonen. Waar nodig dient de organisatie ook relevante signalen (bijvoorbeeld knelpunten in wet- en regelgeving) en leerervaringen aan de beleidsmakers terug te koppelen. Daarnaast organiseert de serverorganisatie bijeenkomsten waar contactpersonen uit het netwerk elkaar kunnen ontmoeten om kennis en ervaring met elkaar te delen, al of niet in gezelschap van initiatiefnemers en beleidsmakers. In de tweede plaats kan de serverorganisatie toegevoegde waarde creëren door zijn gezag en netwerk aan te wenden voor beïnvloeding van situaties die buiten de invloedssfeer van de betrokken contactpersonen liggen. Zonodig kunnen bijvoorbeeld bestuurders van de serverorganisatie hun connecties 'op hoog niveau' benutten om een bureaucratische impasse te doorbreken die de ontwikkeling van een initiatief stagneert.

Schema: netwerk voor ondersteuning van duurzaamheidsinitiatieven uit de samenleving



Ad 3. Externe communicatie rond het netwerk

Via externe communicatie probeert de serverorganisatie meer bekendheid te geven aan het ondersteuningsnetwerk, aan de bijbehorende dienstverlening en aan de meest opmerkelijke duurzaamheidsinitiatieven. Daarmee probeert de serverorganisatie bij te dragen aan een gevoel van gezamenlijkheid, enthousiasme en gepaste trots bij het streven naar een duurzame ontwikkeling in Nederland. Om dit te bereiken is het van belang zowel creativiteit als evenwichtigheid te betrachten in de externe communicatie. Naast succesverhalen over mooie en aansprekende duurzaamheidsinitiatieven hebben mensen ook behoefte aan realistische berichtgeving over de vaak weerbarstige praktijk en leerervaringen van initiatiefnemers. Om een breed publiek te bereiken kan ook gekozen worden voor minder gebruikelijke communicatievormen zoals een boeiende documentaire of een onderhoudende soapserie over duurzaamheidsinitiatieven voor radio of TV.

Ad 4. Directe ondersteuning aan kleine partijen die duurzaamheidsinitiatieven ontplooiën

De serverorganisatie krijgt in de beginperiode als extra tijdelijke taak (bv. 3 jaar) om ook direct ondersteuning te verlenen aan initiatiefnemers die in het huidige systeem buiten de boot vallen. Concreet gaat het om kleine partijen zoals (individuele) burgers. Voor de ondersteuning van deze initiatiefnemers worden extra medewerkers aangetrokken en wordt ook een pot met 'zaaigeld' gereserveerd. Deze pot heeft geen grote omvang te hebben; het gaat erom dat de serverorganisatie voldoende middelen heeft om initiatiefnemers met relatief kleine bedragen een steuntje in de rug te geven. Het gaat hierbij om financiële steun voor zaken als het verzorgen van publiciteit, het inhuren van juridisch of zakelijk advies, et cetera. Deze periode wordt gebruikt om ervaringen hiermee op te doen en in samenwerking met het netwerk een voorstel te ontwikkelen voor een adequate ondersteuning van deze groep initiatiefnemers. Uiteindelijk is het de bedoeling dat de contactpersonen uit het netwerk deze taak geheel overnemen zodat de serverorganisatie zich op de kerntaken kan gaan concentreren.

Een kleine en flexibele serverorganisatie

De vormgeving en inbedding van de serverorganisatie weerspiegelt idealiter het lichte en flexibele karakter van het ondersteuningsnetwerk. De serverorganisatie krijgt daarom een relatief kleine staf die beschikt over alle competenties die nodig zijn om de hiervoor beschreven taken – doorverwijzen, netwerk onderhouden en uitbouwen en externe communicatie – goed te kunnen vervullen. De serverorganisatie is onafhankelijk, maar staat in goede verbinding met de overheid. Om zoveel mogelijk creativiteit en 'ownership' in de samenleving los te maken ten aanzien van de serverorganisatie zouden regering en parlement gezamenlijk een grote prijsvraag kunnen uitschrijven. De meest uiteenlopende partijen zouden kunnen worden uitgenodigd een voorstel in te dienen voor de opzet en financiering van de serverorganisatie. Sectoroverstijgende samenwerking strekt natuurlijk tot aanbeveling bij de vormgeving van de serverorganisatie.

3.4 Loodsen voor grensverleggende initiatieven

Uit de bijeenkomsten die de VROM-raad heeft georganiseerd komt naar voren dat er behoefte bestaat aan gerichte ondersteuning voor initiatieven die potentieel grensverleggend zijn. Deelnemers beschreven het ideaalbeeld voor deze ondersteuning op maat aan de hand van de metafoor van een loods die het schip (het idee of het initiatief) een stukje verder brengt, terwijl de kapitein (de initiatiefnemer) baas op het schip blijft. De loodsfunctie wordt

idealiter vervuld door een multidisciplinair, vrijgesteld team (zie schema p. 10) dat op enige afstand van de overheid opereert en over een ruim politiek mandaat beschikt. Zonodig kan dit team de hiërarchische structuren omzeilen om eventuele problemen direct op hoog niveau aan de orde te stellen. Een aan het team gelieerd boegbeeld speelt daarbij een belangrijke rol. In de praktijk kunnen meerdere van dit soort teams op verschillende terreinen (thema's) naast elkaar opereren.

De taak van deze teams is dus om – daar waar nodig en gewenst – potentieel grensverleggende initiatieven verder te helpen. Het gaat daarbij om de persoonlijke ondersteuning zoals in paragraaf 3.2 omschreven: actief meedenken over inhoud en proces en proberen belemmeringen weg te nemen (financiën, netwerktekorten, problemen met wet- en regelgeving; gebrek aan experimenteerruimte, et cetera). De teams vervullen een belangrijke rol als 'change-agent' die de verbinding vormt tussen initiatiefnemers, markt en overheid. Ze denken strategisch mee over het verder ontwikkelen cq. aanpassen en het in de markt zetten van het idee. Daarbij wordt uitdrukkelijk ook verder gedacht dan de experimenteertfase. Wat voor vervolgotrajecten zijn wenselijk en mogelijk indien de experimenteertfase slaagt? Hoe kan het initiatief doorgroeien en geleidelijk aan op eigen benen komen te staan?

Naast de directe ondersteuning van het initiatief zelf, hebben de teams nog een aantal andere opdrachten.

- Aan de buitenwereld laten zien dat dit soort concrete initiatieven van de grond komen. Het doel hiervan is tweeledig: enerzijds worden potentiële initiatiefnemers aangespoord om ook initiatieven te nemen en anderzijds kan er een bewustzijn en een soort trots bij de samenleving ontstaan dat we met zijn allen aan duurzaamheid werken. Er blijkt namelijk – mede als reactie op het doemdenken – een grote behoefte te zijn aan perspectief op oplossingen voor duurzaamheidsproblemen.
- Het organiseren van een institutioneel geheugen om relevante leerervaringen van het team vast te houden. Dat kan informeel, via de betrokken personen in het team en formeel, via kennismanagement.
- Het organiseren van een lerende overheid, die kan worden omschreven als 'een overheid die continu leert van zijn successen en mislukkingen, een overheid die in staat is om continu zijn structuren, processen en beleid te herformuleren in het licht van nieuwe kennis en inzichten'¹². Concreet gaat het daarbij om het leren van concrete, mislukte en geslaagde initiatieven en bijbehorende werkwijzen. Bij het leren gaat het zowel om het leren op individueel niveau (competenties, ervaringen, inzichten) als om het leren op het niveau van de organisatie en de structuur: waar voldoet de organisatie of de structuur niet om aan de behoeften van de initiatiefnemer tegemoet te komen? Leerervaringen kunnen op verschillende manieren gecommuniceerd worden, bijvoorbeeld op schrift (jaarverslagen, artikelen, et cetera), via interactief *maatwerk*: workshops, lunchlezingen of masterclasses of via structurele inbedding in bestaande opleidingen.

Voorbeelden van teams cq. organisaties die (deels) dit soort rollen vervullen zijn: het Koplopersloket¹³ en het InnovatieNetwerk¹⁴. Daarnaast zijn er voorbeelden van informele

¹² OECD (2001) *PUMA: Knowledge Management: Learning-by-comparing experiences from private firms and public organisations*. HRM Working Party Meeting, Parijs.

¹³ Het Koplopersloket is een interdepartementaal netwerk van ambtenaren dat op initiatief van VROM in 2004 is gestart om innovatieve ondernemers te stimuleren en te steunen bij de realisatie van beleidsrelevante innovaties. Inmiddels zijn acht ambtenaren van VROM, V&W, EZ, LNV en BuZa hierbij betrokken.

samenwerkingsverbanden of bijeenkomsten die zich niet zozeer op de ondersteuning van initiatieven richten maar meer op het oplossen van grote en hardnekkige maatschappelijke problemen. Voorbeelden hiervan zijn de Rotterdamse Stadsmariniers¹⁵, SWINGH¹⁶ en de Ambtswoninggesprekken¹⁷. Kenmerkend voor dit soort ondersteuningsvormen is dat ze kleinschalig, flexibel, concreet en mens- en oplossingsgericht zijn en effectief buiten de gangbare structuren om kunnen opereren. Ook de bemanning is cruciaal: er werken deskundige 'zwaargewichten' met een groot netwerk. In al deze zaken ligt de kracht van deze teams.

Organisaties die initiatieven door middel van maatwerk bevorderen hoeven niet altijd te voldoen aan het bovengenoemde beeld van een loods. Zo kent het InnovatieNetwerk ook mengvormen, waarbij er in relatieve harmonie toch twee kapiteins op het schip kunnen zitten (coproductie) of waarbij de kapitein tijdelijk kan worden vervangen door iemand uit het netwerk die op dat moment geschikter is om het idee verder te ontwikkelen. Het onderscheid tussen initiatiefnemer en ondersteuner moet niet al te rigide te zijn. Het initiatief kan erbij gebaat zijn dat in de loop van het proces de rollen van de betrokkenen veranderen.

3.5 Een fundamentele kanttekening

Tijdens het *Rapid Prototyping Atelier* werd opgemerkt dat de geopperde ideeën en suggesties vrij sterk aansluiten op het bestaande systeem. Deelnemers stelden de vraag of er niet breder moet worden gekeken. Geconstateerd werd dat we op dit moment met interessante ontwikkelingen van onderop te maken hebben. In de praktijk blijken allerlei prachtige, innovatieve arrangementen te ontstaan, bijvoorbeeld rond wonen, zorg, leren en recreëren. Neem de Brede Scholen waar onderwijs gemengd wordt met wonen, zorg en verenigingsleven. Inmiddels is 12% van het scholenbestand 'breed' geworden. Het zijn goede 'business cases' waarbij 'publiek' en 'privaat' door elkaar lopen. Geschat werd dat zo'n 10% van het BNP wordt gegenereerd met dit soort arrangementen.

Deze ontwikkeling roept ook nieuwe vragen op:

- Hoe moet je als VROM op deze ontwikkelingen inspelen?
- Hoe kun je de gewenste systeemdoorbraak faciliteren?
- Moet je er überhaupt iets mee? Kun je niet beter niets doen en bestaande structuren die hier niet bij aansluiten, bijvoorbeeld SenterNovem, ontmantelen of drastisch reorganiseren?

¹⁴ Het **InnovatieNetwerk** is een publieke organisatie, die zichzelf beschouwt als een netwerk van vernieuwers. De nadruk ligt op het bedenken van grensverleggende concepten gericht op het realiseren van duurzame ontwikkeling. De organisatie heeft een onafhankelijk positie met een bestuur uit de vierhoek overheid, bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties en kennisinstellingen met een onafhankelijke voorzitter. De organisatie wordt bewust klein gehouden opdat ze als netwerkorganisatie blijft werken en geen onderdeel wordt van het gevestigd institutioneel kader. De organisatie stelt haar eigen werkprogramma op waarover de minister van LNV op hoofdlijnen adviseert. InnovatieNetwerk ontvangt een stabiele basisfinanciering van LNV.

¹⁵ In Rotterdam zorgen acht **stadsmariniers** ervoor dat gemeentediensten, politie, justitie en andere instanties optimaal samenwerken bij het verbeteren van de wijkveiligheid. Bij knelpunten in de uitvoering speelt de stadsmarinier de rol van aanjager en zonnig bemiddelaar. De stadsmariniers zijn 'zware' ambtenaren die zijn benoemd door het College van Burgemeester en Wethouders aan wie ze rechtstreeks rapporteren. Een stadsmarinier is in de eerste plaats een stimulator die partijen bij elkaar brengt en constructief laat samenwerken. De marinier kan met het nodige gezag opereren vanwege de directe lijnen met het college.

¹⁶ **SWINGH** is een samenwerkingsverband in Groot Haaglanden tussen overheden, bedrijfsleven en consumentenorganisaties. Het doel is om gezamenlijk te werken aan een betere bereikbaarheid rond Den Haag en Leiden. Zie: www.swingh.nl

¹⁷ De **'ambtswoninggesprekken'** zijn een initiatief van burgemeester Cohen. Het algemene doel is: leiders en vertegenwoordigers van verschillende religieuze groepen, ambtenaren en lokale politici uit Amsterdam de mogelijkheid te bieden kennis te maken met elkaar. Daardoor ontstaat meer inzicht en begrip voor elkaar, en kunnen relaties worden opgebouwd. Op basis van deze gesprekken kunnen bepaalde initiatieven of maatregelen worden ontplooid.

Om dit soort vragen te beantwoorden zou er allereerst meer zicht moeten komen op de systeeminnovatie die gaande is: Wat komt er nu eigenlijk bottom-up op ons af? Wat is er precies gaande?

Ook rijst de vraag hoe dit soort coöperatieve arrangementen, waarbij op een ongeken- de manier over grenzen heen wordt samengewerkt, zich verhouden tot de representatieve democratie die gericht is op het uitvechten van conflicten. Dat zijn twee werelden die slecht op elkaar aansluiten. Daar ligt een enorm obstakel. Het ene na het andere, mooie project wordt in gemeenteraden en parlement afgeschoten. Neem bijvoorbeeld het advies van de commissie Nouwen dat zorgvuldig tot stand is gekomen en dat om partijpolitieke redenen dreigde te worden afgeschoten in het parlement. Bij dit soort systeeminnovaties moet je blijkbaar niet automatisch vertrouwen op de mechanismen van de representatieve democratie.

Bijlage 1 - Aanbeveling uit VROM-raad advies

Aanbeveling 2: Stimuleer en versterk 'bottom up' duurzaamheidsinitiatieven

De vermaatschappelijking van de duurzaamheidsagenda zou actief door het Ministerie van VROM ondersteund moeten worden. Concreet kan dit vorm krijgen door 'bottom up' initiatieven te faciliteren, te stimuleren, te versterken en, indien ze voldoende interessant zijn, op te schalen. Initiatieven kunnen gestimuleerd worden met generiek beleid - via het innovatiebeleid en via het 'traditionele' milieubeleid (internalisering van de milieukosten) - en met specifiek beleid dat vaak maatwerk is. De raad denkt dat met name het specifieke beleidsspoor meer aandacht verdient. Hoewel dit spoor reeds aandacht krijgt in het kader van transitiebeleid, is de raad van mening dat het accent daarbij nog te vaak op het (technisch) oplossen van specifieke milieuproblemen ligt. De raad zou graag zien dat er *daarnaast* meer aandacht uit zou gaan naar brede *duurzaamheidsinitiatieven die vanuit de samenleving zelf worden geïnitieerd*. Het gaat daarbij juist om initiatieven die een grote groep mensen aanspreken, in tegenstelling tot wat er nu bijvoorbeeld gebeurt in het kader van het transitiebeleid, dat in het algemeen nog ver van burgers afstaat.

De raad beveelt aan om een aparte, laagdrempelige organisatie op te richten voor het ondersteunen van *duurzaamheidsinitiatieven die vanuit de samenleving zelf worden geïnitieerd*. De raad is voorstander van een aparte organisatie met een hoge mate van zelfstandigheid en beleidsvrijheid (vergelijkbaar met de organisatorische opzet van het InnovatieNetwerk Groene Ruimte) omdat het ondersteunen van initiatieven - en het daarvoor benodigde enthousiasme - ook om een soort pioniersgeest bij de ondersteuners vraagt. Naast het stimuleren van individuele initiatieven zou de organisatie ook een belangrijke taak moeten hebben in het breed communiceren rondom de initiatieven. Hiermee laat je ten eerste zien dat duurzaamheid leeft in de maatschappij ('Nederland als proeftuin voor duurzaamheid'), ten tweede lok je discussies over de initiatieven zelf uit (spreken ze wel/niet een grotere groep mensen aan?) en ten derde kun je anderen inspireren ('best practices'). De activiteiten van deze organisatie zouden rondom een aantal maatschappelijke functies geclusterd kunnen worden: duurzaam recreëren, duurzaam bouwen en wonen, duurzaam vervoeren, duurzaam voeden, etc.

Bron: VROM-raad (2005) *Milieu en de kunst van het goede leven*, Den Haag, p. 88.

Bijlage 2 - Lijst met geraadpleegde personen

Personen waarmee individuele gesprekken zijn gevoerd

Paul Basset	Ministerie van VROM directie Milieubeheer
Nico Beun	InnovatieNetwerk Groene Ruimte en Agrocluster
Henk Groeneveld	Ministerie van VROM directie Milieubeheer, Koplopersloket
Onno van Sandick	Ministerie van VROM directie Milieubeheer
Taco Schmidt	Ministerie van VROM directie Milieubeheer
Rudi Turksema	Algemene Rekenkamer
Jornt van Zuylen	InAxis

Deelnemers aan rondetafelgesprek 13 april 2006

Nico Beun	InnovatieNetwerk Groene Ruimte en Agrocluster
Peter Blom	Triodos Bank
Douwe Jan Joustra	SenterNovem
Hank Kune	Educore
Onno van Sandick	Ministerie van VROM directie Milieubeheer

Deelnemers aan Rapid Prototyping Atelier 31 mei 2006

Hans Boersbroek	Greenworld Logistics
Jan Borghuis	Greenwheels
Pieter Hameetman	Ontwikkelingsmanager BAM Vastgoed
Jurgen van der Heijden	Centrum Milieurecht Universiteit van Amsterdam
Arjan Heinen	E-Traction Europe BV
Douwe Jan Joustra	SenterNovem
Marjo Kroese	Bewonersnetwerk Julianapark Amsterdam
Rinske van Noortwijk	GreenWish
Onno van Sandick	Ministerie van VROM directie Milieubeheer
John Veerkamp	Ministerie van BUZA
Mathieu Wagemans	InnovatieNetwerk Groene Ruimte en Agrocluster
Han de Kreuk	Biosoil BV
Nic Frederiks	Dienst Milieu en Bouwtoezicht Amsterdam
Marten van der Gaag	Inter Provinciaal Overleg

Moderatoren Rapid Prototyping Atelier 31 mei 2006

Hank Kune	Educore
Pim Verheijen	Tornak
Jur Kosterbok	Het Buitenhuis

Bijlage 3 - Samenstelling VROM-raad

mr. H.M. Meijdam, voorzitter
prof.dr. Ch.W. Backes
prof.dr. P.J. Boelhouwer
mevr. drs. C.F. van Dreven
prof.dr. M.A. Hajer
mevr. prof.dr. M.W. Hofkes
prof.dr.ir. J.T. Mommaas
prof.ir. A. Reijndorp
mevr. drs. A. Rijckenberg
mr. H.C.F. Smeets
mevr. M.A.J. van der Tas
ir. S. Thijsen
prof.dr. P.P. Tordoir
mevr. drs. P.J.L. Verbugt
prof.dr.ir. B.C.J. Zoeteman

Waarnemers

prof.dr. W. Derksen, namens het Ruimtelijk Planbureau
drs. V.R. Okker, namens het Centraal Planbureau
mevr. dr. M.A.J. Kuijpers-Linde, namens het Milieu en Natuur Planbureau
dr. V. Veldheer, namens het Sociaal en Cultureel Planbureau

Algemeen secretaris

drs. A.F. van de Klundert

Betrokken medewerkers van het secretariaat

drs. M. Buiter
mevr. ir. T.T. van der Werff ←
mevr. A.M.H. Bruines

Oranje Buitensingel 6 IPC 105 postbus 30949 2500 GX DEN HAAG
telefoon (070) 33 9 15 05 fax (070) 339 19 70 e-mail: vromraad@minvrom.nl
www.vromraad.nl