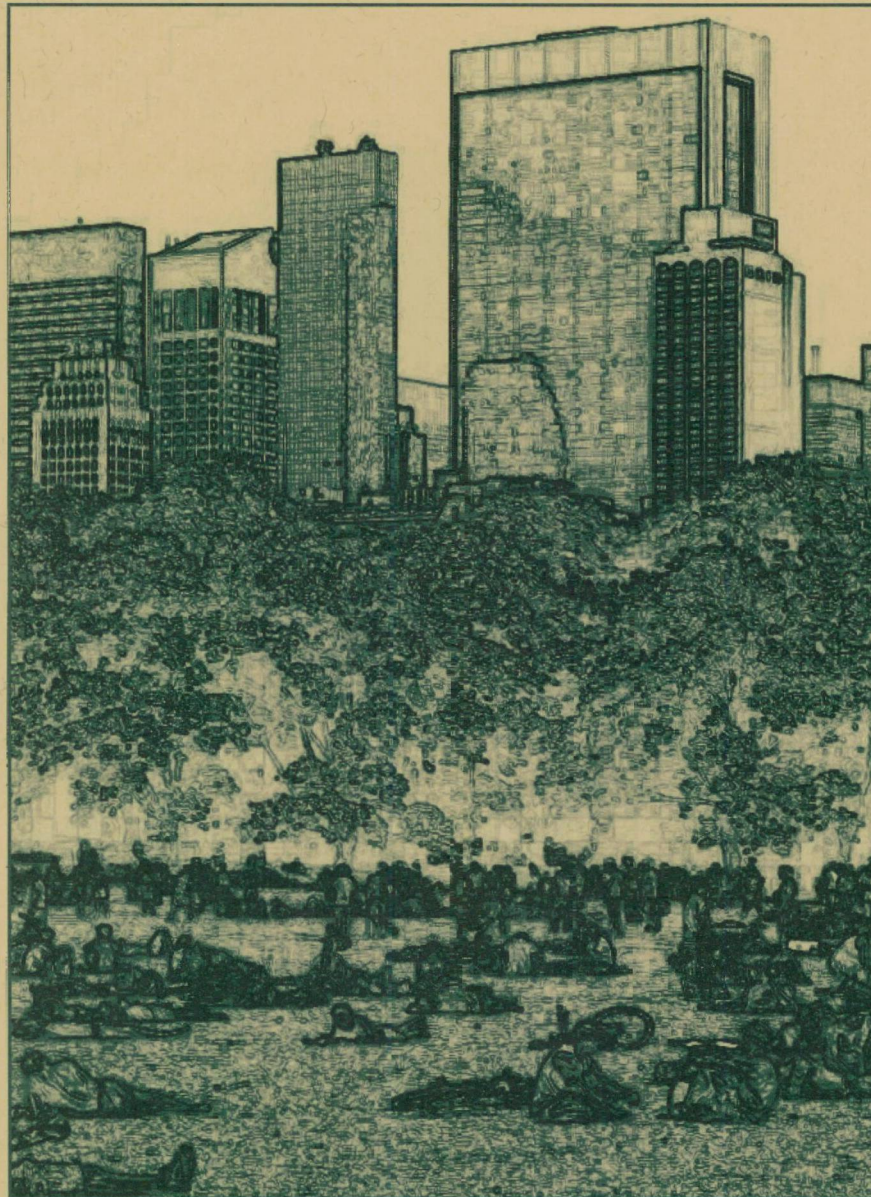
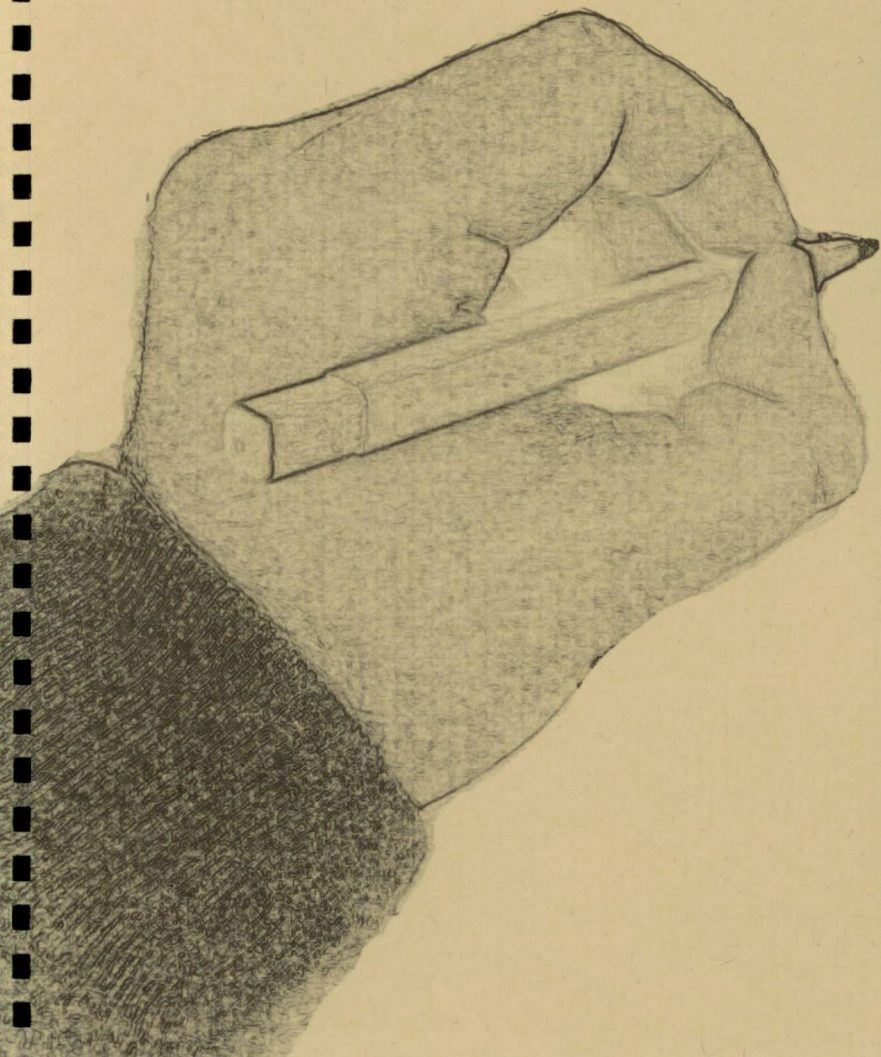


Wethouders schetsen duurzame ontwikkeling



Met dank aan de deelnemers voor hun inzet creativiteit en openheid.

dhr. J.A.C.M. van Beckhoven

dhr. mr. H.J.G.M Wubbels

dhr. mr. J. Warners

dhr. drs. W.A. Lenting

mw. drs. M.H. Stolk-Bleekers

dhr. R. Eweg

Dit schetsboek is mogelijk gemaakt door NCDD, VNG en GIDD

Projectgroep

VNG	NovioConsult
Theo Kuipers	Arie Voorburg
Marco v.d. Reep	Erik Opdam
	Lianne WoItjer
	Hedi Wieland
	Wouter van der Meer



NovioConsult

Colofon

NovioConsult

Postbus 256, 6500 AG Nijmegen

telefoon: 024 381 3333

fax: 024 324 1971

internet: www.novioconsult.nl

e-mail: info@novioconsult.nl

© Niets uit dit werk mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, daaronder mede begrepen gehele of gedeeltelijke bewerking van het werk, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van NovioConsult.

Voorwoord

Wethouders, die duurzame ontwikkeling schetsen

De essentie van duurzame ontwikkeling is het realiseren van goede en waardevaste leefomstandigheden voor iedereen, nu en in de toekomst. Niets meer, maar ook niet minder.

Cruciaal voor dit proces is het lokale niveau, want daar wordt immers gezocht, afgesproken en bepaald hoe we met die waardevaste leefomstandigheden omgaan. Maar ook cruciaal omdat in de praktijk blijkt dat het lokale niveau moeite heeft met duurzaamheid. Duurzaamheid, in het Zuid Afrikaans: 'volhoudbaar', is geen begrip, maar een proces. Een zoektocht naar de kwaliteit van het leven.

Daarom dit schetsboek, een verslag van betrokken wethouders van grote en kleine steden, die open en vrijelijk met elkaar hebben gesproken over hun worsteling met deze zo gewenste duurzame ontwikkeling.

Het is geen doorwrocht beleidsdocument maar geeft wel een schets van de moeilijkheden én de mogelijke oplossingen om op lokaal niveau aan duurzame ontwikkeling te werken.

Een schetsboek waardoor u, als lezer geprikkeld en tot actie wordt verleid en waarmee u ook verder moet.

Theo Kuipers

Initiatiefnemer en programmamanager duurzaamheidscommunicatie
Leidsche Rijn

De masterclass

"Het gebruik van het woord 'duurzaam' heeft een hoge vlucht genomen. Eenieder omarmt het begrip 'duurzame ontwikkeling'. Iedereen wil duurzaamheid, of is er in elk geval niet tegen. Voor sommigen is het begrip zó vaak gebruikt, of met een in hun ogen verkeerde betekenis, dat de toegevoegde waarde een beetje verdamppt.

Dikwijls wordt gevraagd naar een definitie van 'duurzaam', maar meestal wordt slechts op een abstract niveau, en na veel heen en weer gepraat, overeenstemming bereikt. Een veel gebruikte omschrijving van duurzame ontwikkeling is: een evenwichtige ontwikkeling van de factoren economie, ruimte en milieu en 'de samenleving'.

Bij een nadere invulling en concretisering van die evenwichtige ontwikkeling barsten de meningsverschillen weer los en daar wordt het juist interessant. We hoeven maar om ons heen te kijken en de krant te lezen om te zien dat de ontwikkelingen niet allemaal even duurzaam of evenwichtig zijn. Op lokaal, landelijk, maar zeker ook op mondiaal niveau zien we dagelijks de conflicten tussen economische, sociaal-economische en ecologische belangen.

Ondanks de aandacht die uitgaat naar duurzame ontwikkeling, ontbreekt het aan voldoende kritische massa om onze samenleving ook werkelijk duurzaam in te richten en te laten functioneren. Telkens weer blijkt dat het niet eenvoudig is om duurzame ontwikkeling daadwerkelijk en principieel een plaats te geven: er zijn tegengestelde belangen, conflicterende waarden en onvolkomenheden van onze maatschappelijke en economische systemen. De vraag aan de wethouders van gemeenten is hoe zij met deze "worsteling" omgaat of zijn omgegaan.

Om duurzaam te ontwikkelen zijn telkens weer nieuwe afwegingen nodig naar aanleiding van vragen, uitdagingen, nieuwe technieken en ideeën. Er is en blijft veel te leren.

Er is gebleken dat duurzaamheid, met name op lokaal niveau, vorm en inhoud moet worden gegeven en dat geconstateerd is dat het met name op het lokale (bestuurlijke) niveau aan verschillende zaken schort om duurzaamheid (blijvend) inhoud te geven. Om deze probleemstelling nader te verkennen en te bezien wat lokale bestuurders willen en nodig hebben om duurzame ontwikkeling vorm en inhoud te geven, zijn twee masterclasses voor wethouders georganiseerd.

Het is van belang dat de leerervaringen van deze "masters" worden overgedragen aan de wethouders van andere gemeenten die ongetwijfeld ook met dezelfde dilemma's en spanningen om moeten gaan.

In de masterclass zijn de wethouders aangesproken op hun eigen kennis, hun eigen ambitieniveau en de mogelijkheden (politiek, financieel et cetera) in hun eigen gemeente.

"Overheid, Treedt actiever op"

Duurzame ontwikkeling: waar gaat het om?

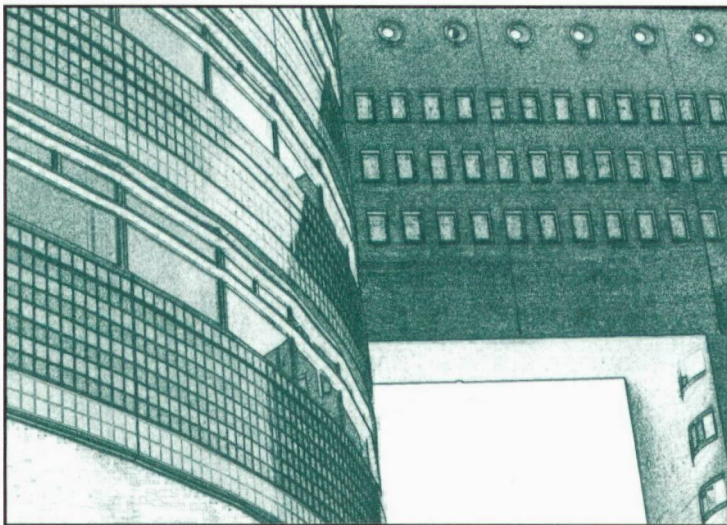
Streven we naar een evenwicht tussen sociaal-culturele, ecologische en economische aspecten? We streven sociale cohesie en culturele diversiteit na, maar ook ecologische stabiliteit (bijvoorbeeld van het klimaat) en economische continuïteit (bijvoorbeeld werkgelegenheid, waarvoor economische groei een middel kan zijn). Dit evenwicht moet zich ook verhouden tot het "daar" en het "straks".

Zo ontstaat het afwegingskader.

	Sociaal	Cultureel	Economisch	Ecologisch
Huidige situatie in Nederland: hier en nu	Hoe prettig voelen we ons en (on-) tevreden zijn we?	Voelen we ons thuis (herkennen we onze identiteit)?	Verdiene we een goede boterham (en liefst iets meer)?	Hoe staat het met de natuur en het milieu?
Conditie voor ontwikkeling in Nederland: later (voor volgende generaties)	In hoeverre is er sprake van geborgenheid in onze omgeving en sociale structuren?	Hoe tolerant zijn we naar elkaar?	Hoe staat het met de productiemiddelen?	Wat is de druk op de natuur en de milieukwaliteit?
Invloed vanuit Nederland op mondiale ontwikkelingen elders	Wat doen we voor de sociale verhoudingen met en tussen mensen buiten Nederland?	In hoeverre respecteren we andere culturen en ondersteunen we het behoud ervan?	In hoeverre dragen we bij aan een rechtvaardige verdeling van de verdiensten in de wereld?	Hoe groot is onze ecologische 'voetafdruk' in het buitenland?

Ecologische stabiliteit

Stabiele ecologische condities, waarbinnen we productie en consumptie kunnen laten plaatsvinden. We willen niet telkenmale onze investeringen teniet gedaan zien, door de instabiliteit van die systemen. We hebben altijd risico's genomen met onze omgeving, maar we willen die risico's kunnen beheersen. Niet die ene orkaan als gevolg van klimaatveranderingen is het probleem, maar de instabiliteit van het klimaat waardoor we te maken krijgen met voortdurende stormen en andere natuurrampen. Niet die ene soort die verdwijnt is het probleem, maar wel het verminderen van de biodiversiteit zodat bijvoorbeeld de landbouw op steeds minder variëteiten moet terugvallen. Niet die ene ziekte als gevolg van een bepaalde stof is het probleem (hoe erg de gevolgen daarvan op individueel niveau kunnen uitvallen), maar de constante bedreiging van onze gezondheid.



Economische continuïteit

In het domein van het economisch beleid is onze belangrijkste zorg de continuïteit van productie en consumptie, van de mogelijkheid van investering en van bestendige relaties met onze handelspartners.

Daarom investeren we in kennis en technologie, daarom hebben we belang bij grote(re) markten voor onze producten, daarom willen we de koopkracht op peil houden, daarom hechten we belang aan arbeidsomstandigheden, zodat werknemers hun krachten aan de productie kunnen blijven wijden en daarom hechten we aan terugdringen van de staatsschuld, zodat er geld beschikbaar blijft voor de publieke voorzieningen. Economische groei is een middel om deze continuïteit veilig te stellen.

Deel 1: Dilemma's

1) De verkokering en de institutionele tekorten

Organisatiestructuur en cultuur: de versplinterde gemeente

Bestuurlijk

Bestuurlijke verankering ontbreekt. Politiek, beleidsmatig en maatschappelijk draait het om welbegrepen eigenbelang. Het hier en nu draagt geen risico (het gaat allemaal toch ook weer niet zo slecht). Lange termijn scenario's worden niet overzien of worden "weggedacht".

Het ontbreekt aan bestuurlijk lef. Helpt ontbreken de instrumenten om lef met spierballen te ondersteunen.

Duurzaamheid wordt geassocieerd met duur.

Politiek is gevoelig voor "burgers"



Inschakelen en mobiliseren!

Ambtelijk

Stroperigheid, ambtenaren kijken niet over de schuttingen van het eigen beleidsdomein heen. Het eigen beleidsveld is dominant. Veranderingen zijn moeilijk in- en door te voeren.

Duurzaamheid is een "vak apart"; leidt tot excuus bij andere afdelingen: zij doen dus wel duurzame ontwikkeling. Terwijl juist alle afdelingen -samenwerkend- nodig zijn.

Duurzaamheid wordt geassocieerd met duur.

Integraal werken -hetgeen intrinsiek duurzame ontwikkeling is- bevordert dat niemand meer verantwoordelijk is en dat de schuld afgeschoven kan worden. Integraal werken haalt de emotie, de betrokkenheid uit het beleid. Het vertraagt.

Hoofddoel van ambtenaar is gedoebeperking. Tot welk detailniveau heeft de wethouder invloed?

Alle betrokken beleidsterreinen zitten gevangen in hun eigen 'kokers', zowel in de toedeling van verantwoordelijkheden als in de wijze waarop beleidsvoorbereidings- en besluitvormingsprocessen zijn georganiseerd.

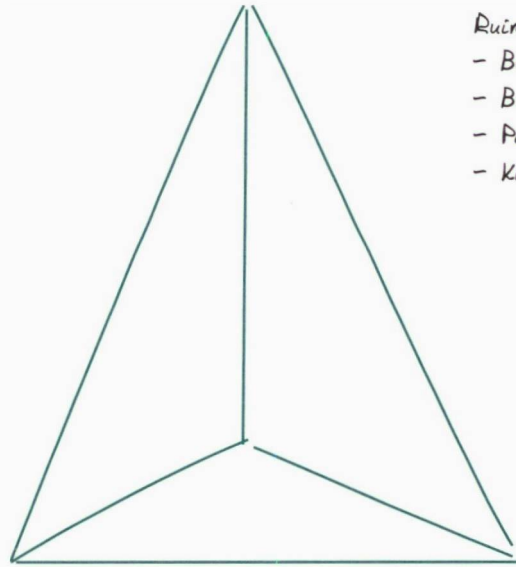
Economisch

Sociaal-Economische
Vitaliteit/kwaliteit:

- Werkeloosheid.
- Onderwijs.
- Arbeidsmarkt.

Ruimtelijk-Economische Vitaliteit/kwaliteit:

- Bereikbaarheid en beschikbaarheid.
- Bedrijventerreinen.
- Positie op de woningmarkt.
- Kwaliteit en duurzaam woonmilieu.



Sociaal- Cultureel

Fysiek

Sociaal-Ruimtelijke Vitaliteit/kwaliteit:

- Veiligheid en veiligheidsbeleving.
- Leefbaarheid.
- Sociale cohesie en sociale infrastructuur.
- Identiteit en uniciteit.
- Binding met de wijk.

1) De verkokering en de institutionele tekorten

Organisatiestructuur en cultuur: de versplinterde gemeente

Consensus denken, de Raad en het dualisme

In de meerdimensionale en complexe maatschappelijke omgeving met cruciale vraagstukken is het maken van scherpe keuzes noodzakelijk. Scherpe keuzes worden niet geaccepteerd en gesteund (niet door de raad of de "maatschappij").

De raad is niet anders dan de bevolking; het heeft geen prioriteit. Het duale stelsel heeft ons een paar jaar terug geworpen.

Door het duale stelsel ontstaat ook een "afrekencultuur" op concrete doelen. Dit staat deels haaks op de doelstelling van duurzame ontwikkeling waarin ook verandering in maatschappelijk gedrag verondersteld wordt. Het stellen van concrete doelen leidt tot technologische oplossingen.

Dit is veel gemakkelijker te duiden en te meten - en dus te verantwoorden - dan maatschappelijke of sociale investeringen. (x - m² geluk).

Polderdenken is desastreus voor duurzame ontwikkeling. Duurzame ontwikkeling heeft behoefte aan scherpe keuzes, vasthouden aan deze keuzes over lange(re) termijn. Nu wordt teveel en te snel gewijzigd. Polderdenken nuanceert alles weg tot een veralgemeenheid zonder scherpte en contrast.

"NIVEA" (Niet In mijn Voor En Achtertuin)

"NIMBY" (Not In My Back Yard)

Burgers en Maatschappelijk

Burgers voelen zich niet verantwoordelijk: het is een probleem van de overheid. Terwijl veel van het "gedrag" van de consument - de burger - afhangt. De overheid kan weinig aan gedragsbeïnvloeding doen. De impasse is bereikt.

Burgers zijn alleen te motiveren als het eigen belang wordt geraakt. Maak dan ook dat duurzaamheid dat eigen belang raakt: gezondheid en veiligheid in plaats van milieu.

Lokale Milieugroeperingen zijn overwegend overal tegen: hier heb je geen partners aan. Ze zijn niet constructief. Conservatief en niet innovatief, vastgrijpen aan "stokpaardjes" en niet in staat om belangen tegenover andere belangen af te kunnen of willen wegen.

Burgers krijgen vaak door inspraak hun zin. Hetgeen veelal geen duurzaamheid inhoudt, maar het korte termijn eigen belang.

Urgentiebesef bij burgers is ook nodig.

Hoe breng je burgers verantwoordelijkheidsbesef bij (moeilijk of onmogelijk)?

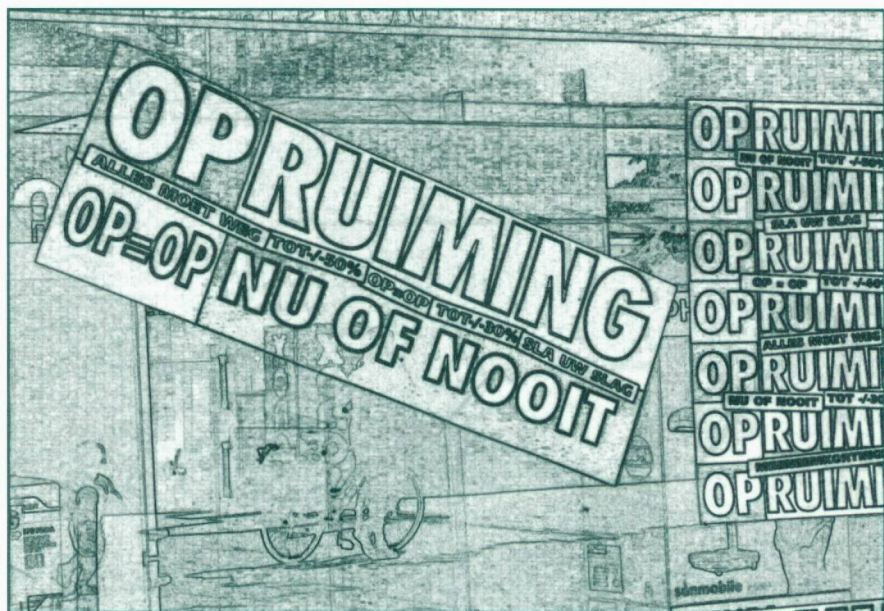
Op dit moment is het een luxe probleem, de problemen van nu zijn belangrijk. De problemen "van later" kan men nu niet voelen.

Kernprobleem

- verkokering;
- integraliteit;
- consensus denken;
- dualisme;
- beeldvorming;
- verankering.

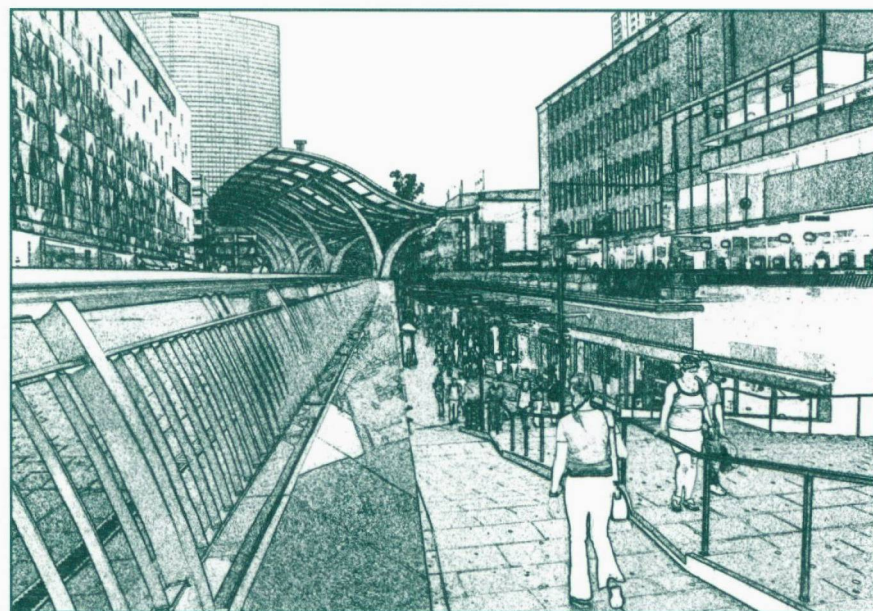
De ongelijke verdeling

Ten gevolge van armoede rest ontwikkelingslanden vaak niets anders dan inkomen te genereren uit de verkoop van hun natuurlijke hulpbronnen, en productiewijzen toe te passen die geen rekening houden met de langere termijn. Het totale beslag op natuurlijke hulpbronnen is bovendien zodanig dat de draagkracht van de aarde wordt bereikt of zelfs wordt overschreden. Westerse landen zoals Nederland leggen een onevenredig groot beslag op de beschikbare hulpbronnen. Deze vorm van ongelijkheid leidt tot een 'prisoner's dilemma' waarbij uiteindelijk de draagkracht van de wereld inzet kan worden.



Het korte termijn denken

De baten van de duurzame oplossingen zijn voor de samenleving als geheel, terwijl de nu te maken kosten vaak op één partij drukken. Zeker als die baten in de besluitvorming niet zichtbaar worden gemaakt, zullen ze niet of onvoldoende meewegen. Daarmee sneuvelen veel oplossingen door teveel aandacht voor de korte termijn horizon en krijgen gevestigde belangen meer gewicht in te nemen beslissingen dan de belangen verbonden met het elders of later. Dat wordt versterkt doordat er vanuit instituties of vanuit de markt onvoldoende prikkels komen om de verantwoordelijkheid voor elders en later mee te laten wegen.



2) Duurzaamheid: het begrip Burger en Maatschappij

Geen vat op het bewustwordingsproces

Hoe maak je mensen bewust van -het belang van- duurzame ontwikkeling?

Het is niet zozeer een probleembesef, meer verantwoordelijkheidsbesef: verantwoordelijk voor anderen, het milieu, de natuur. Solidariteit, empathie, compassie (normen en waarden).

Het begrip en het belang worden niet gevat. In verband met de dominantie van de korte termijn en het feit dat de kosten en baten van beslissingen hier en nu doorgaans wel zichtbaar zijn, maar die elders of later tot uitdrukking komen veel minder, worden beslissingen vaak met te weinig voorzorg genomen. Als de kosten en risico's voor elders of later op geen enkele manier in prijzen tot uitdrukking komen en daarvoor ook geen andere instrumenten beschikbaar zijn, worden gemakkelijk niet-duurzame beslissingen genomen. Zeker wanneer er ook onzekerheid bestaat over de mogelijke toekomstige effecten van een beslissing.

Afwentelbaarheid

Problemen zijn eenvoudig af te schuiven: naar anderen, technologie en in de tijd. Het urgentie gevoel wordt hierdoor ondermijnd. Er is een sterk vertrouwen in de toekomstige technologie: technische oplossingen zijn gemakkelijker dan het aanpakken van de oorzaak: het sturen op moreel gedrag (hetgeen ook door de burger niet wordt geaccepteerd).

Er is geen sprake van "schuldgevoel": er zijn allerlei afspraken gemaakt in Rio. De doelstellingen zijn niet gehaald en niemand voelt zich daar schuldig over: we gaan gewoon verder.

De problemen worden "geleidelijk" en over lange tijd evident en onomkeerbaar. Er treedt daardoor een gewenning aan het kwaliteitsverlies op.

Situatie over 30 jaar (bij ongewijzigd beleid): we worden geconfronteerd met gezondheidsproblemen die nu nog niet zichtbaar zijn.

Een aantal bedreigingen van de gezondheid is nog niet goed in kaart gebracht, zoals gevaar voor de gezondheid van bepaalde stoffen, activiteiten waarbij een vermoeden van gevaar bestaat als ook bedreigingen die op zich bekend zijn, maar waarvan de omvang moeilijk in kaart te brengen. Tienduizenden stoffen komen direct of indirect, via producten, in ons leefmilieu terecht. Alleen al het feit dat er nog zo weinig bekend is over de mogelijke gevaren en risico's van al die stoffen voor mens en milieu is een reden tot zorg, die een andere aanpak vergt dan tot nog toe is gevolgd.



Onhanteerbaarheid

Duurzame ontwikkeling is een verzamelbak geworden. Het is een uitdrukkingvorm die aangeeft dat er nodig iets moet gebeuren. "Je wordt er niet warm of koud van". Het begrip omvat alles en daarmee ook weer niets.

Het is moeilijk om concrete projecten te formuleren. Duurzaamheid moet vertaald worden naar "keukentafelniveau".

Doelstellingen behoren de uitkomst te zijn van een brede kosten-baten-afweging. Om deze doelstellingen te formuleren, moeten de maatschappelijke voor- en nadelen daarvan bekend zijn. Dit hangt af van de maatschappelijke kosten en de mate waarin men deze in redelijkheid bij groepen of sectoren denkt te kunnen neerleggen. Aan de batenkant vraagt de natuurwetenschappelijke onderbouwing van duurzaamheid aandacht. Duurzaamheidsdoelstellingen worden vaak in abstracte termen opgesteld, zoals emissiedoelstellingen ten aanzien van schadelijke stoffen. Te weinig komt daarbij naar voren wat de milieubaten in positieve zin zijn, voor bijvoorbeeld de gezondheid en de leefomgeving.

Kernprobleem

- gebrek aan urgentie;
- onzichtbaar resultaat;
- het bedrijfsleven.

Sneeuwt onder bij andere problemen

Duurzame ontwikkeling "verkoopt": alles waar "duurzaam" op staat wordt geaccepteerd. Maar is dit dan ook de duurzaamheid die bedoeld wordt? Nee dus.

Niet scherp gedefinieerd: wat is het? Wat doen we en wat willen we bereiken? Het begrip cijfert zichzelf weg, het kabbelt voort. Vervalt te gemakkelijk tot abstracties en lange termijn oriëntaties. Als gesprekspartner voor sterke beleidsvelden (economie, wonen, ro) val je als partner gelijk weg: je hebt geen agenda en concrete doelen.

Duurzaamheid doet geen "pijn": het is een non-issue bij economie en veiligheid. Voor de aanpak van duurzaamheid kan nauwelijks gebruik worden gemaakt van marktmechanismen, omdat de kosten nog niet of onvoldoende in de prijzen tot uitdrukking komen. Het korte termijn denken wordt hierdoor als het ware bekrachtigd. Door het korte termijn denken en het feit dat milieu onvoldoende in prijzen tot uitdrukking komt, hebben partijen die betrokken zijn doorgaans onvoldoende belang bij het oplossen ervan. Niemand voelt zich ertoe aangezet om met oplossingen aan de slag te gaan en zeker niet om daarbij risico's te lopen. Oplossingen vinden daarom hun weg niet naar een markt. De techniek heeft voor allerlei milieuproblemen al (deel-)oplossingen aangedragen. Deze slaan echter niet aan wanneer niemand er direct belang bij heeft.

De gevolgen van het huidige maatschappelijk functioneren (moraliteit, ethiek, consumeren,) worden niet pijnlijk zichtbaar gemaakt. Duurzame ontwikkeling pakt de grote problemen niet aan maar blijft hangen in de sfeer van leuke dingen doen in plaats van de noodzaak tot ingrijpen.

Deel 2: Oplossingen

De versplinterde gemeente

De organisatie

Het kernprobleem?

Verkokering versus de noodzakelijke integraliteit van duurzaamheid.

Wat is nodig?

Duurzame ontwikkeling is niet alleen milieu: waar heb je het over? Milieu, Leefbaarheid? De juiste man/vrouw op de juiste plaats en politiek leiderschap. Niet alleen kennis maar ook sociale vaardigheden.

Hoe doe je dat?

Een ambassadeur - ambtelijk netwerker - met voldoende vrijheid, macht en middelen hebben om duurzame ontwikkeling te stimuleren in andere beleidsvelden.

Geen "geitenwollen-sokken-verhaal": maar concrete toegevoegde waarde van duurzame ontwikkeling. Duurzame ontwikkeling is geen operationeel begrip. De toegevoegde waarde moet dus elke keer in elke "beleidssituatie" concreet en zichtbaar worden bepaald. Koppelen aan andere beleidsvelden; niet alleen het ruimtelijke beleid en "bouwen, maar ook aan sociaal-cultureel beleid, minima-beleid, integratie enzovoorts. Niet alleen halen, maar ook brengen.

De ambassadeur moet wel iets meenemen, wat te bieden hebben voor de andere beleidsvelden, moet bestuurlijk ondersteund worden en subsidies weten te vinden. Afdelings/sectorhoofden die kunnen schakelen en coördineren tussen de beleidsvelden en deze ook kennen en begrijpen. Verdiepen in ander vakgebied. Stuur op "leren": geef tijd en ruimte om kennis te ontwikkelen, innovatie en nieuwsgierig te maken. Mensen hebben zelf het vermogen om te innoveren: organiseer een kennisnetwerk, zet ze bij elkaar. Stel wel eisen aan kennisontwikkeling (cursussen en dergelijke): heb je er wat aan? Wat draagt het bij?

"Vermarketing": "het wordt zoveel beter met duurzame ontwikkeling" (kwalitatief en kwantitatief).

Duurzame ontwikkeling niet verstoppen, maar handig gebruik maken van wat actueel en populair is. Combineren van boodschappen: EPA's die ook bijdragen aan sociaal en minima-beleid, toegevoegde kwaliteit in wijkontwikkeling/ herstructurering, sociale ontwikkeling.

Het kernprobleem?

Wat is nodig?

Hoe doe je dat?

Integraliteit leidt tot:

- het onttrekken van verantwoordelijkheid;
- gebrek aan betrokkenheid;
- traagheid in de organisatie;
- emotioneel beleid.

Het opstellen van één prioriteitenlijst: de bestuurlijke. Naast deze prioriteiten kan ook niet nog eens een ambtelijke prioriteitenlijst bestaan.

Het college moet eenduidig optreden en niet tegen elkaar uitgespeeld kunnen worden. Maak gebruik van de "hebbelijkheid" van collega's en ambtenaren. Men wil graag "scoren": geef en deel successen en "claim" later. Neem het probleem van een collega op in de eigen prioriteit, beleid en programma.

Duidelijke verantwoordelijke aanwijzen, het voorkomen van "verschuilen" in grote aantallen. Niet de "afdeling", maar een "persoon" is verantwoordelijk. Goed en duidelijk opdrachtgeverschap.

Automatisme voorkomen van werkgroepen waarin iedereen participeert. Organisatie van netwerkstructuren. Kleine kern die op het juiste moment de juiste inbreng vraagt van anderen (afdelingen en personen).

Wees bewust dat je ambtelijk tegengewerkt kan worden. Als je er bewust van bent kun je er wat aan doen.

Laat de hiërarchie niet los: Ken en pak de "stoorzender" aan, niet laten afschepen en er boven op (blijven) zitten.

De versplinterde gemeente

Consensus denken, de raad en het dualisme

Het kernprobleem?

Wat is nodig?

Hoe doe je dat?

Belang van electoraat versus het collectieve belang.

De Raad niet als "tegenkracht", maar als krachtbron. De Raad is de spreekbuis van de bewoners. Het organiseren van die kracht is echter moeilijk.

Benut het belang dat bewoners hebben bij hun eigen omgeving. Sluit dus aan bij de behoefte en de vraag van de bewoners. Vertaal daarvoor duurzame ontwikkeling naar het belang van burgers. Stimuleer burgerinitiatieven en creëer een "voedingsbodem" voor het ontstaan daarvan: faciliteer, ondersteun en nodig uit. Benut de verantwoordelijkheid en betrokkenheid van bewoners: de "tribune democratie". Als bewoners enthousiast zijn kan de Raad moeilijk tegen zijn. Organiseer dit massieve blok.

Consensus versus scherpe keuzes

Conflict opzoeken en het debat aangaan. Duidelijk aangeven wat een College- en wat een Raads "product" en verantwoordelijkheid is.

De Raad als anker. Leg de kaders duidelijk vast in een goed geformuleerd Raadsbesluit, waaraan gerefereerd kan worden. Duid de gevolgen en consequenties van afwijken én wie daarvoor verantwoordelijkheid draagt. Hiervoor is een Raad nodig die bereid is vooraf de kaders te stellen. Stel het budgetrecht en de (beleids-)uitvoering vast op programmaniveau. Hierdoor hoeft je niet elke keer naar de Raad terug.

Door onzekerheid en het ontbreken van kennis bestaat "besluitangst". Niet te snel inhoudelijk willen discussiëren en besluiten. Forceer besluiten zeker niet maar neem en geef de tijd.

Organiseer voorafgaand de "informele discussie" met de Raad. Benut de commissies om de Raad "mee te nemen" in duurzame ontwikkeling door middel van workshops en werkbezoeken. Geef ambtelijke ondersteuning aan de Raad.

Het dualisme kan snel leiden tot een "afrekencultuur".

"Wennen" aan de nieuwe rollen van en relatie tussen het College en de Raad. De Raad is de natuurlijke bondgenoot van het College.

Omdat het begrip "duurzame ontwikkeling" onbekend en diffuus is, wordt gestreefd naar "houvasten". Dit houvast wordt gezocht in toetsbare doelstellingen. Zorg voor de "zichtbaarheid" van prestaties, niet alleen op papier maar ook in de praktijk: werkbezoeken, en dergelijke.

De versplinterde gemeente

Bestuurlijk

Het kernprobleem	Wat is nodig?	Hoe doe je dat?
Beeldvorming. Het begrip is onduidelijk of wordt misverstaan. De toegevoegde waarde wordt niet gezien of mis- of onderkend. Het thema is "dood": collega's moeten worden overtuigd. Het is en blijft proces van volharding.	Zorgdragen voor een eenduidige definiëring en interpretatie van het begrip. Probeer het bijvoeglijke naamwoord "duurzaam" overbodig te maken: het gaat om ontwikkeling.	Maak een vertaalslag naar andere beleidsvelden en portefeuilles, zoek naar de termen/trefwoorden van de/een bondgenoot en maak de toegevoegde waarde voor die portefeuille duidelijk.
	Bondgenoten: duurzame ontwikkeling breed trekken, waardoor andere beleidsvelden/portefeuilles zich erin kunnen herkennen en duurzame ontwikkeling voor hun doelstellingen kunnen gebruiken. Niet alleen richten op "natuurlijke" partners van ruimte, wonen en bouwen, maar richt de aandacht op sociale en culturele kwaliteit, sport en recreatie, financiële afdelingen. Richt de blik ook op externe partners: burgers, bedrijfsleven, bouwers en wooncorporaties	Maak de relaties inzichtelijk: wat kan duurzame ontwikkeling bijdragen aan gezondheid, veiligheid, sociaal beleid. Vereconomiseren van duurzame ontwikkeling: "Rekenen": wat "kost en levert" een duurzame oplossing op (kwantiteit en kwaliteit) ten opzichte van een traditionele toepassing of technologie (bijvoorbeeld wadi's in relatie tot een gescheiden rioolwaterstelsel). Betrek hierin de terugverdientijd en winsten. Een mooie, gezonde en veilige leef- en woonomgeving "verkoopt". Differentieer naar de eigenheid van -groepen van- burgers. Sluit hier bij aan wat de burger mooi, goed en waardeert in zijn eigen woon- en leefomgeving. Maak gebruik van de "trots" van bewoners op hun omgeving: "speel via de wand van burgers/bewoners van wijken en buurten.
	Zorg dat duurzame ontwikkeling geen "goud randje" is -en daardoor makkelijk weggeschraapt wordt-, maar behoort tot de kern van ander beleid en programma's. Je moet worden uitgenodigd omwille van toegevoegde waarde en bereid en in staat zijn om vertaalslagen te maken.	Ontneem de mogelijkheid om te kunnen zeggen: "daar hebben we geen geld voor". Onderbouw door concrete uitwerking -operationaliseer elke keer weer in doelen en programma's van anderen de meer- en toegevoegde waarde.
Verankering	Collega's verleiden en betrokken maken.	Verander (eerst) de beeldvorming. Zorg voor kennis en kennisoverdracht. Workshops, symposia. Laat de anderen ook "scoren" en gun de ander successen.
	Bestuurlijke dekking en inbouwen/inbedden in programma's. Organiseer je eigen opdracht.	Leg de ambities en doelen en dergelijke goed vast in het bestuursakkoord en reserveringen in begrotingsvoorstellen. Zorg voor een eenduidige opdracht naar de ambtelijke organisatie.

Burger en maatschappij

Het kernprobleem	Wat is nodig?	Hoe doe je dat?
Het ontbreekt aan urgentie-, probleem- en verantwoordelijkheidsbesef.	Vertaal duurzame ontwikkeling naar de "werkelijkheid" van burgers: maak hun rechtstreeks in hun (eigen-)belang, maak het tastbaar -aanzienbaar- voor burgers.	Duurzame ontwikkeling en duurzaam gedrag levert winst op: gezondheid, veiligheid en draagt bij aan de leefbaarheid in wijken en buurten (groen, ruimte, rust sociale cohesie, recreatie en ontspanning). Geef ruimte voor ontwikkeling die past bij de bewoners (leefstijlen en imago).
	Maak de gevolgen van niet-duurzaam gedrag helder. Laat de gevolgen van de keuzes van burgers duidelijk zijn.	Speel ook hier in op de directe belangen van burgers: veiligheid en gezondheid. Waarom werkte de antirook campagne? Meer roken is ook slecht voor de gezondheid en de kans op ernstige aandoeningen wordt vergroot. Zoek naar analogieën. Een keurmerk voor producten maakt mensen bewust van hun keuzes (en verantwoordelijkheid).
	Zorg dat duurzaam gedrag politiek en maatschappelijk gewaardeerd wordt, creëer een positief een positief imago.	PR en Marketing: sluit aan bij leefwijzen en imago's op het niveau van het dagelijks leven van mensen. Duurzaam gedrag draagt bij aan het zelfbeeld van mensen ("zo wil ik ook zijn"). Duurzaam gedrag is niet kneuterig, maar toont betrokkenheid en draagt bij aan een positief zelfbeeld ("goed voelen"). Devalueer het geadopteerde ideaalbeeld van "carrièrejacht" en materiele welvaart.
	Maak gebruik van de organisatie van anderen en het organisatievermogen in wijken en buurten.	Er zijn altijd betrokken burgers. Maak van deze mensen ambassadeurs in de wijk, de buurt de straat. Ondersteun deze personen met middelen en waardering. Gebruik de opbouw- en buurtwerkers als intermediairen en boodschappers.

Het kernprobleem

Wat is nodig?

Hoe doe je dat?

Burgers moeten altijd inspanningen doen voor duurzame ontwikkeling - en ze moeten al zo veel. Het resultaat van persoonlijke inspanning lost op, is onzichtbaar in de "grootseheid" van de problematiek, de bijdrage is niet zichtbaar.

Maak duurzame ontwikkeling laagdrempelig en de effecten van gedrag en inspanningen zichtbaar.

Maak het makkelijk: geld, gemak en gelegenheid. Als er een vraag ligt voor medewerking en betrokkenheid van burgers, zorg dan dat de inspanning aansluit bij "het gedrag" van de burger of groepen van burgers: differentieer naar groepen (leefwijzen) en omgevingen. Luister naar weerstanden en buig deze om. Koppel de resultaten terug aan de burgers en wat heeft men er voor "teruggekregen". Maak de resultaten zoveel mogelijk zichtbaar in de eigen omgeving van mensen. Niet alleen kwantitatief maar zeker ook kwalitatief (zoveel m3 of kg ingezameld glas, batterijen of papier zegt niets, maar waar heeft dit toe geleid: minder productie met minder energie, grondstoffen, minder gevaarlijke stoffen in afvalberging/verbranding - gezondheid, veiligheid).

Duurzame ontwikkeling is niet zwaarmoedig of alleen maar "slecht nieuws".

Mensen moeten met "een goed gevoel" meewerken aan duurzame ontwikkeling. Maak medewerking plezierig en waardeer de medewerking.

En het bedrijfsleven?

Het bedrijfsleven vervult een belangrijke rol in de maatschappij. Deze kunnen een positieve bijdrage leveren aan het imago van duurzame ontwikkeling. Ga de samenwerking met het bedrijfsleven aan en maak gebruik van hun ervaringen (marketing en dergelijke).

Duid de maatschappelijke rol van het bedrijfsleven en het daarmee gepaard gaande positieve(re) imago. Daarnaast is een duurzame samenleving ook in het belang voor bedrijven: een gezonde, veilige, schone en mooie leefomgeving met ontspanning voor de werknemers is beter voor het bedrijf.

Uitleiding: "Hoe ingewikkeld is het probleem eigenlijk?"

Om medebestuurders, ambtenaren, bedrijfsleven en burgers mee te krijgen, moeten de zaken helder worden verwoord en moeten de problemen begrijpelijk zijn. Dat vereist: lef om met een open agenda het gesprek aan te gaan; kennis en competenties van medewerkers en burgers benutten; tijd voor verdiepen en uitwerken; verbreden van de inhoud; keuzes maken in het debat; verankering en legitimatie door de lokale politiek."

In twee zinnen

Een echte integrale benadering is voorwaarde zoals ook continuïteit in beleid en regelgeving en moed en durf. Soms lijkt één aandachtspunt de andere in de weg te staan en de institutionele verantwoordelijkheid ontbreekt te vaak.

Duurzaamheid vraagt om (begrips-) duidelijkheid, leiderschap en nieuwe vaardigheden, waarmee een uitwerking wordt gegeven aan begrippen als transparantie, onderhandeling, ketenbeheer, samenwerking, omgaan met onzekerheden, verantwoordelijkheid geven en delen, enzovoort. Het betekent ook, niet als tegenstelling, maar in evenwichtige balans: sturen, richten én leiding en verantwoordelijkheid nemen.

Voorwaarde voor gezamenlijk opereren is een grotendeels gedeelde probleempceptie. Daarvoor is weer gedeelde kennis nodig: over welke feiten zijn we het eens, over welke niet, waar zit de grijze kennisrand en wat zijn (dus) de kennisvragen.

