



ICT-Platform Regionale Duurzaamheidsnetwerken

**Consortiumproject vanuit de Participatietafel Regionale
Duurzaamheidsnetwerken**

24 mei 2018

Consortium ICT-platform Regionale Duurzaamheidsnetwerken

p/a Vereniging Noorden Duurzaam

Leonard Springerlaan 15

9727 KB Groningen

www.noordenduurzaam.nl, peter.bootsma@noordenduurzaam.nl

Voorwoord

Duurzame ontwikkeling is onderwerp van maatschappelijk debat, en vernieuwing van democratie is dat ook. Het zijn twee thema's die elkaar raken en beïnvloeden, maar opmerkelijk weinig met elkaar in verband worden gebracht. Uit deze verbazing is op 1 november 2017 onze projectgroep ontstaan, tijdens een bijeenkomst van de Participatietafel Regionale Duurzaamheidsnetwerken (PTRN).

Ons vertrekpunt is de urgentie van mondiale duurzame ontwikkeling. We hebben in de afgelopen maanden onszelf daarbij twee vragen gesteld: welke sociale innovatie is hiertoe denkbaar op het grensvlak van duurzaamheid en democratie, en hoe zou een ondersteunend webplatform voor die sociale innovatie eruit zou moeten zien? Geen eenvoudige vragen en dat hebben we geweten. Het rapport is ook wat lang geworden, maar we hopen dat we hiermee de PTRN en de bredere duurzaamheidsbeweging voorzien van een geordend overzicht dat helpt bij verdere ontwikkeling.

We kijken terug op een fijn en verrijkend werkproces, met diepgravende discussies en goede samenwerking. Dank aan alle collega's in PTRN die hebben meegedacht, aan de respondenten voor de goede gesprekken en aan PTRN-secretaris René Bruins en -voorzitter Cees Anton de Vries voor hun coaching.

Onno van Bekkum

Peter Bootsma

Leo Crombach

Moniek Kamm

Eduard Ravenhorst

Eef Spronck

Arnold van der Valk

Bowine Wijffels

Inhoudsopgave

Voorwoord	1
Inhoudsopgave	2
Samenvatting	4
1. Inleiding	5
1.1 Aanleiding, consortium, offerte, opdracht	5
1.2 Samenstelling van de projectgroep	6
1.3 Respondenten	7
1.4 Verantwoording en auteursrecht	7
2 Tafeldemocratie	9
2.1 Inleiding	9
2.1.1 Maatschappelijke geledingen en duurzaamheid	9
2.2 Tafeldemocratie	10
2.2.1 Maatschappelijke geledingen en duurzaamheidstransitie	10
2.2.2 Onderscheid tussen collectieven en tafels	11
2.2.3 Partijdemocratie en/of tafeldemocratie	14
2.2.4 Experiment	15
2.2.5 Openstaande vragen	16
2.3 Tafelnetwerken	17
2.3.1 Typologie van tafels	17
2.3.2 Gebiedstafels	21
2.3.3 Gebiedscoöperaties	22
2.3.4 Verbindingen tussen gebiedscoöperaties en gebiedstafels	25
2.3.5 Niet-representatieve collectieven	26
2.3.6 Vitaliteit in netwerken	27
2.3.7 Samenvatting: het DNA van tafelnetwerken	30
2.4 Infrastructuurniveau: diensten aan netwerken (klad)	31
2.5 Vragen over het concept Tafeldemocratie aan de wetenschap en politiek	32
4 Globale inventarisatie van eisen/wensen mbt het ICT-platform	33
4.1 Verkenning ICT-platforms voor netwerken van communities	33
4.2 Brainstorm over functionaliteit van het ICT-platform	37
5 Eerste schets van functionaliteit	38
5.1 Kernfunctionaliteit	38
5.1.1 Navigatie naar tafels: de Tafelatlas	38
5.2.2 Tafelpagina's met manifest	39
5.2.3 Ledenlijst	40
5.2.4 Ledenmatrix	42
5.2.5 Kwesties	42
5.2.6 Projecten	43
5.2.7 Indicatoren	43
5.2.8 Mailsysteem	44
5.2.9 Zoeksysteem	45
5.2.10 Gebruiksstatistiek	45
5.3 Uitbreidingsmodule: Nieuws	46
5.4 Uitbreidingsmodule: Nieuwsbrief	46

5.5	Uitbreidingsmodule: Suggestiebot.....	47
5.6	Uitbreidingsmodule: FAQ & Tips.....	47
5.7	Uitbreidingsmodule: Delphi stelsysteem.....	49
5.8	Uitbreidingsmodule: financiële administratie.....	50
5.9	uitbreidingsmodule: Context-onafhankelijke Identifier.....	52
5.10	Uitbreidingsmodule: Contextafhankelijke grenswaarden / thresholds.....	53
5.10.1	Gegeven.....	53
5.10.2	Gewenste functionaliteit.....	55
5.10.3	Prototype.....	56
5.11	Mogelijke andere uitbreidingsmodules.....	56
6	Outline van het ontwikkelproject en vijf jaar beheer.....	57
6.1	Architectuur.....	57
6.1.1	Informatiemodel.....	57
6.1.2	Functionaliteit.....	58
6.1.3	Uitgangspunten voor de architectuur.....	58
6.1.4	Eisen.....	59
6.1.5	Geïntegreerde en zelfstandige uitbreidingsmodules.....	61
6.1.6	Architectuurmodel.....	62
6.1.7	Schets/scenario werking uitbreidingsmodule.....	63
6.2	Ontwikkelpject.....	63
6.2.1	Uitgangspunten en cultuur.....	63
6.2.2	Ecosysteem.....	64
6.3	Beheer.....	66
6.4	Kostenraming en risicoanalyse.....	67
6.4.1	Kosten.....	67
6.4.2	Risico's.....	67
7	Waardepropositie van een ICT-platform voor regionale netwerken en eindgebruikers.....	70
7.1	Ontwerpen van een propositie.....	70
7.2	Tekst van de propositie.....	71
7.2.1	Start een tafel bij ons regionale duurzaamheidsnetwerk.....	71
7.3	ICT-platform voor collectieven en coöperaties.....	73
8	Governanceparagraaf, eigendommodel en business model van het ICT-platform.....	76
8.1	Rollen van de beheerder van het ICT-platform.....	76
8.2	Keuze van een rechtsvorm voor de beheerder van het ICT-platform.....	77
8.3	Intellectueel eigendom.....	81
8.4	Investeringsen en exploitatie.....	82
8.5	Bekostiging en inkomsten.....	83
10.	Conclusies en aanbevelingen.....	84
10.1	Conclusies.....	84
10.2	Aanbevelingen aan de PTRN.....	86
10.3	Antwoorden op de vragen van 24 mei 2018.....	88
Bijlagen		90
	Bijlage 1: Offerte en opdracht.....	91
	Bijlage 2: Coöperaties.....	92
	Bijlage 3: Het nut van coöperaties voor transitie.....	95
	Bijlage 4: Het belang van gebiedsgerichte aanpak.....	97
	Bijlage 5: ICT Requirements volgens Firestone en Hadders.....	99
	Bijlage 6: Omstreden democratie.....	101
	Bijlage 7: Aanpak klimaatakkoord.....	102

Samenvatting

De **footprint** van met name de westerse wereld is onverantwoord hoog en neemt niet snel genoeg af. Duurzame ontwikkeling is daarmee urgent, op alle schaalniveaus van individueel tot mondiaal.

Dit vooronderzoek, uitgevoerd door deelnemers aan de tafel voor regionale duurzaamheidsnetwerken bij het rijksprogramma DuurzaamDoor, vraagt in dit verband aandacht voor het **maatschappelijk middenveld**. De centrale stelling is dat de duurzaamheidstransitie versneld kan worden door *samenwerking tussen maatschappelijke geledingen*, dus niet alleen van onderop en van bovenaf maar ook door krachtenbundeling in gebiedsgebonden netwerken, van lokaal tot nationaal.

We constateren een **ongelijkheid in politieke invloed** tussen soorten van geledingen. Ideologische bewegingen en hun politieke partijen representeren niet alleen de samenleving, ze hebben ook een monopolie op de politieke macht. Sectorale geledingen en hun koepels en brancheorganisaties komen op het tweede plan, net als kennisgemeenschappen met hun beroepsverenigingen en kenniskringen. Hun (vaak grote) invloed op de overheid loopt via lobby en adviesorganen.

Deze ongelijkheid was nuttig voor de sociale kwestie in de 19e eeuw, maar is **problematisch** voor de duurzaamheidskwestie van deze eeuw. Voor de circulaire economie is eerst en vooral samenwerking tussen de samenstellende sectoren en branches nodig: aanbod, vraag en recycling moeten met elkaar in gesprek, met kennis, overheden en ondersteuners erbij. Dat is effectiever dan een parlementair debat over hetzelfde tussen links, midden en rechts.

Als nieuwe infrastructuur voor thematische, sectorale en circulaire samenwerking voor transitie behandelt dit rapport het idee van **tafelnetwerken**. Dit zijn lokale, provinciale of regionale netwerken van unieke tafels die ieder een kennisgemeenschap, een sector/branche of een complete product/dienstketen representeren. Bestaande en nieuwe vertegenwoordigende netwerken kunnen hierin samenwerken. Het kan een werkvorm worden die belangenconflicten hanteerbaar maakt, coalitievorming bevordert en projectsamenwerking vereenvoudigt. Parlementair dus. Tafelnetwerken worden daarmee natuurlijke gesprekspartners van bestuurscolleges, net als de kamers van de Staten Generaal, Provinciale Staten en de gemeenteraad.

Voor tafelnetwerken in de zich ontwikkelende netwerksamenleving is een **ondersteunende infrastructuur** nodig, met een webplatform en met diensten zoals opleiding, begeleiding, administratie en communicatie. Dit rapport gaat met name over het webplatform. Parallelle projecten bij DuurzaamDoor gaan dieper in op uitwisseling en dienstverlening.

Aan de hand van een prototype is een grondige inventarisatie gedaan van gewenste functionaliteit in een nieuw en nationaal inzetbaar **webplatform** voor tafelnetwerken. De **ontwikkelkosten** worden geraamd op 500.000 tot 1 miljoen euro. Aanbevolen wordt om verder te experimenteren met het prototype en om over ICT-nieuwbouw in gesprek te gaan met grotere overheden.

1. Inleiding

1.1 Aanleiding, consortium, offerte, opdracht

De duurzaamheidsbeweging in Nederland is in de afgelopen decennia maatschappijbreed geworden en is zichtbaar op alle schaalniveaus van de individuele burger tot de rijksoverheid. De energie komt op grote schaal van onderop en van bovenaf. De resultaten zijn vaak hoopgevend zoals de huidige versnelling in de omslag naar klimaatneutrale energievoorziening, maar helaas ook nog vaak teleurstellend. Per saldo, en zeker in relatie tot mondiale problematiek (waaronder overbevolking, uitputting van hulpbronnen, grootschalige milieuvervuiling en grootschalig sociaal onrecht) gaat het met de duurzaamheid nog lang niet snel genoeg. Onze footprint blijft te groot. We zijn er nog lang niet.

Voor **verdere versnelling van transitie** lijkt het nodig om niet alleen te kijken naar de initiatieffkracht van de basis en het faciliterend vermogen van de overheid, maar ook naar het maatschappelijk middenveld waar de krachtenbundeling richting politiek plaatsvindt. Dit is het werkgebied van vele kleine en grote netwerken, waaronder de regionale netwerken voor duurzame ontwikkeling die verenigd zijn in de Participatietafel Regionale Netwerken (PTRN) bij het rijksprogramma DuurzaamDoor.

In de bijeenkomst van PTRN op 1 november 2017 hebben de netwerken projectvoorstellen gepresenteerd en zijn projectgroepen (consortia) samengesteld. Daarbij werd gezocht naar een brede samenstelling met zowel netwerken (leefwereld), overheid (systeemwereld), hoger onderwijs (kenniswereld) als adviseurs (proceswereld).

De presentatie van de vereniging Noorden Duurzaam - het regionale tafelnetswerk van Fryslân, Groningen en Drenthe - heeft daarbij geleid tot een consortium voor onderzoek op het grensvlak van duurzame ontwikkeling en democratie, met als praktisch richtpunt een gezamenlijk ICT-platform voor regionale netwerken.

Noorden Duurzaam heeft namens de projectgroep van het consortium een offerte uitgebracht en RVO heeft namens DuurzaamDoor een opdracht verstrekt (bijlage 1).

1.2 Samenstelling van de projectgroep

Vereniging Noorden Duurzaam - **Peter A.J. Bootsma**, secretaris. Levert conceptbeschrijving van tafelnetswerken en een specificatie van het prototype, en is beschikbaar voor projectleiding, onderzoek en schrijfwerk. Dit helpt Noorden Duurzaam bij het oplossen van het opschalingsdilemma.



Radboud Universiteit - **Moniek Kamm**, onderzoeker. Is in dit consortium betrokken als leverancier van kennis en contacten op gebied van strategievorming en ICT van regionale netwerken. Dit sluit aan bij lopend onderzoek.



Radboud Universiteit Nijmegen

Nature Wise - **Bowine Wijffels**, procesbegeleider, www.nature-wise.nl. Helpt door reflectie en advies met bewaken van condities voor vitaliteit, kwaliteit en open houding in het concept van tafelnetswerken, en de vertaling daarvan naar eisen aan ICT en interventies bij de benutting daarvan. Dit project benut hun kennis.



De Coöperatieve Samenleving - **Eduard Ravenhorst, Onno van Bakkum** en **Eef Spronck**, bestuursleden. Levert governanceconcepten en een concept voor een uitbreidingsmodule voor multi-capital accounting. Dit project helpt hen bij ontwikkeling van diensten aan coöperaties.



Lijnspeel - **Leo Crombach**, consultant. Levert input en reflectie tbv concepten en tbv de waardepropositie voor regionale netwerken en voor tafels. Dit bouwt voort op zijn kennis en ervaring met (regionale) netwerken.



Food Council MRA - **Arnold van der Valk**, initiatiefnemer. Levert reflectie, eisen & wensen mbt het ICT-platform en kan mogelijk (delen van) het concept van tafelnetswerken in de praktijk testen. Dit helpt hen bij de inrichting van een Voedselraad.



1.3 Respondenten

- Impact in Context (**Henk Hadders**)
- Warpnet (**Arnoud Warmerdam**, directeur)
- Knowlogy (**Robert Hofstra**, directeur)
- Plek (**Justus Beek**, partner)
- Frits Koppelaar (**Frits Koppelaar**, consultant/ontwikkelaar)
- Pioniers van de Toekomst (**Henk Tiesinga**)
- Provincie Fryslân (**Cees Meijles**)

1.4 Verantwoording en auteursrecht

De **oorsprong** van het hier gedeelde denken over tafelnetwerken en tafeldemocratie ligt bij de vereniging Noorden Duurzaam, waar sinds 2013 aan dit concept wordt gewerkt en waar een prototype van een ICT-platform tot stand is gekomen. Noorden Duurzaam heeft zijn praktijkkennis en ervaring ingebracht in de PTRN. In plenaire gesprekken, in kleinere verbanden en in het consortium hebben andere deelnemers van de PTRN hun kennis, ervaring en inzichten toegevoegd en zijn door uitwisseling nieuwe gezamenlijke inzichten gevormd.

Het denken over **vitaliteit in netwerken** en **biomimicry** komt uit werk van Netwerk & Co, zie ook www.linkconsult.nl.

De introductie op **gebiedscoöperaties** is ontleend aan werk van De Coöperatieve Samenleving, zie www.decooperatievesamenleving.nl. Het concept voor verbinding tussen gebied, gebiedscoöperaties en tafeldemocratie is nieuw en in het consortium ontstaan.

Het concept voor **ICT-architectuur** en ontwikkeling in een ecosysteem is gebaseerd op algemene principes van agile development en open source, en is tot stand gekomen in gesprekken tussen het consortium en enkele adviseurs en ICT-bedrijven.

Alhoewel diverse wetenschappers hebben meegedacht is dit werkstuk **geen wetenschappelijk onderzoek**, maar meer een *bricolage* die opkomt uit de praktijk van het duwen en trekken aan duurzaamheidstransitie. Het vraagt om wetenschappelijke reflectie op de algemene strekking (een betere zelforganisatie en betere staatsrechtelijke positie van maatschappelijke geledingen die duurzaamheidstransitie kunnen versnellen) en op de vele implicaties daarvan: staatkundig, regionaal en lokaal bestuurlijk, netwerkvorming in het

maatschappelijk middenveld, coöperatieve samenwerking, educatie, infrastructuur voor o.a. communicatie en administratie, etc.

Het auteursrecht op dit document ligt bij de auteurs. Samen met de opdrachtgever bepalen deze dat dit werk valt onder een **Creative Commons Naamsvermelding-GelijkDelen 4.0 Internationaal-licentie**¹. Dat houdt in dat hergebruik van dit werk is toegestaan onder de volgende voorwaarden:

- *Attribution* – You must give appropriate credit, provide a link to the license, and indicate if changes were made. You may do so in any reasonable manner, but not in any way that suggests the licensor endorses you or your use.
- *ShareAlike* – If you remix, transform, or build upon the material, you must distribute your contributions under the same license as the original.
- *No additional restrictions* – You may not apply legal terms or technological measures that legally restrict others from doing anything the license permits.

¹ <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

2 Tafeldemocratie

In dit hoofdstuk zoeken we een verbinding tussen twee onderwerpen van maatschappelijke debat: duurzaamheid en democratie. Wat hebben die met elkaar te maken? Is er een concept voor democratie denkbaar dat de verbinding met de burger herstelt en tegelijk duurzaamheidstransitie versnelt? Hoe kan dat eruit zien? Hoe kunnen we ermee experimenteren?

2.1 Inleiding

2.1.1 Maatschappelijke geledingen en duurzaamheid

Duurzaamheidstransitie wordt van onderop gevoed door bedrijven, instellingen en particulieren, en van bovenaf door de overheid gefaciliteerd en gereguleerd. Zo ongeveer is het huidige denken. Dit project onderzoekt de rol van een derde actor: het **maatschappelijk middenveld**, het geheel van particuliere organisaties in de samenleving die verschillende groepen, meningen en belangen vertegenwoordigen². Hier worden krachten gebundeld in allerlei dimensies: ideologisch, sectoraal, thematisch, regionaal, cultureel, etc. Het centrale idee van dit project is: **zoek uit welke van die dimensies geledingen hebben die de transitie feitelijk kunnen versnellen, en versterk hun invloed op politiek en overheid.**

Dit idee is niet nieuw. In de 19e eeuw was er overal in Europa industrialisatie, urbanisatie, een sociale kwestie en een bijbehorende revolutiedreiging. Langs welke dimensie was dat oplosbaar? Niet sectoraal, want in alle sectoren speelde hetzelfde probleem. Ook niet thematisch vanuit kennis en wetenschap want kwestie en oorzaken waren al evident. De opkomende krachtenbundeling in het maatschappelijk middenveld volgde een andere dimensie: ideologisch. Als de koepels van het opkomende kapitalisme en het opkomende socialisme nu eens via een voorzitter met elkaar in debat gaan en delen in de macht, dan houdt de mensen van de straat, zo moet Thorbecke ongeveer gedacht hebben. En zo ongeveer kwamen de ideologische bewegingen aan de macht.

Bij de duurzaamheidskwestie van de 21 eeuw is de krachtenbundeling in het middenveld anders. Nu zijn het niet alleen ideologische bewegingen die voor versnelling kunnen zorgen, maar met name ook **kennismilieus, sectoren of branches**, en bundelingen daarvan in **ketens** en **gebieden**. In deze eeuw is onderzoek en kennis cruciaal, en is samenwerking tussen sectoren en branches onmisbaar voor de circulaire economie in kleine en grote gebieden.

² https://nl.wikipedia.org/wiki/Maatschappelijk_middenveld

In de volgende paragraaf diepen we het belang van het gebied uit. Daarna lopen we langs drie niveaus waarop ruimte is voor nieuw ontwerp:

1. De **Staatsinrichting**. Paragraaf 2.2 over Tafeldemocratie verkent de implicaties voor overheid en de politiek als transitiecompetenties verschuiven van de ideologische naar andere dimensies. Krijgen we dan een ander parlement?
2. Het **maatschappelijk middenveld**. 2.3 gaat in op de vraag wat netwerken kunnen doen om hun transitiepotentieel te realiseren. Samenwerken? Zo ja, hoe?
3. **Infrastructuur** voor samenwerking in het maatschappelijk middenveld. 2.4 onderzoekt welke gezamenlijke faciliteiten en diensten die samenwerking kunnen versterken en versnelling kunnen brengen. Opleiding? Begeleiding? Internetfuncties?

2.2 Tafeldemocratie

2.2.1 Maatschappelijke geledingen en duurzaamheidstransitie

Maatschappelijke geledingen die duurzaamheidstransitie aanjagen zijn met name politieke partijen, kennisgemeenschappen, sectoren/branches, en collectieven voor ketens of gebieden. In elk van deze categorieën is sprake van zelforganisatie, kennisontwikkeling, coalitievorming en projectsamenwerking, en dat kan gericht zijn op verduurzamen van sectoren of ketens of gebieden. Concreet kunnen deze geledingen initiatief nemen voor bijvoorbeeld **onderzoeksprogramma's, bewustwordingscampagnes, ketenconvenanten, gebiedsarrangementen, wetten** en **onderwijsvernieuwing**. Grotere en uiteindelijk samenlevingsbrede transitieprojecten dus, die een stap verder gaan dan initiatieven van onderop zoals duurzame innovaties van bedrijven, duurzame acties van particulieren en al dan niet gesubsidieerde icoonprojecten. Programma's, campagnes, convenanten e.d. bouwen daarop voort of creëren daar juist condities voor, en kunnen zo een doorslaggevende hefboom zijn voor duurzaamheidstransities.

Samenlevingsbrede transitieprojecten zijn in beginsel van algemeen belang. Ze worden dan ook vaak geïnitieerd of gesteund door de overheid³. De genoemde categorieën van politieke partijen, kennisgemeenschappen en sectoren/branches willen daar richting aan geven, maar hebben daarbij zeer **verschillende uitgangsposities**. Enerzijds hebben de politieke partijen - voor zover ze de kiesdrempel gehaald hebben - als collectief het monopolie op bestuursmacht. Anderzijds moeten kennisgemeenschappen en sectoren/branches het doen met lobby en adviesrollen. Historisch is dat verklaarbaar: om de sociale kwestie in de 19e eeuw hanteerbaar te houden was een ideologisch gesegmenteerd parlement praktisch, want de oplossing lag toen bij politiek debat tussen de opkomende ideologieën van kapitalisme en socialisme, en niet bij de wetenschap en ook niet bij afzonderlijke sectoren.

³ Zie ook de bijlage 7: "Aanpak klimaatakkoord"

Bij de duurzaamheidskwestie van de 21 eeuw ligt dit anders. Nu is onderzoek en kennis juist cruciaal om te weten waar we naartoe moeten, en ligt de sleutel voor verandering vaak bij krachtenbundeling van sectoren, bijvoorbeeld voor een circulaire economie of in een gebied. Het ontbreekt deze actoren echter aan politieke positie, macht en middelen om de daarbij noodzakelijke overheidstaak in gang te zetten *vanuit het collectief van alle kennisgemeenschappen en sectoren* (wat als geheel ook een representant van de samenleving is). Ze moeten de omweg volgen van lobby bij politieke partijen, waarbij hun idee door de zeef van ideologie en electorale belangen gaat. Of ze moeten de omweg nemen via adviesraden⁴ van bestuurscolleges waar ideologisch gebonden bestuurders zitten. Dit vertraagt en verwatert. Neem de inzet van belasting en subsidies als hefboom voor het verduurzamen van ketens. Via een thematisch en sectoraal gesegmenteerd parlement zou dat eerder uitonderhandeld en ingevoerd zijn dan via een ideologisch ingedeeld parlement. De **politieke achterstelling van kennisgemeenschappen en van sectoren/branches** is dus problematisch geworden.

Er is weliswaar topsectoren- en ketenbeleid maar dat heeft vanwege de zeef en vanwege de onvolkomen duurzame krachtenbundeling vooral economische doelen. Het lost de maatschappelijke opgaven niet op. Sectoraal beleid alleen is verder nooit genoeg, omdat het meekoppelkansen en cross sectorale mogelijkheden of innovaties mist. Verder is topsectorenbeleid logisch vanuit SWOT-denken, maar vanuit duurzaamheidsdenken en vanuit de sectoren die geen top zijn voelt het raar. Immers, *iedere* sector heeft een duurzaamheidsopgave en kan bijdragen aan de circulaire economie.

Nog een gedachte. Stel dat voor een bepaald onderwerp of in een bepaalde product- of dienstketen alle **deskundigen en betrokkenen** (met inbegrip van de vraagkant van de markt) het eens worden over een manier van samenlevingsbreed verduurzamen, bijvoorbeeld via regelgeving, belasting en subsidie, of onderwijs. En stel dat deze deskundigen en betrokkenen getalsmatig een minderheid zijn in de maatschappij. De overheid kan dan pas bijspringen als daarvoor een direct of indirect democratisch mandaat bestaat vanuit de rest van de samenleving, dus de meerderheid die zowel niet-deskundig als niet-betrokken is. Dit is een recept voor stagnatie.

2.2.2 Onderscheid tussen collectieven en tafels

De duurzaamheidstransitie moet het in het algemeen hebben van:

- **individuele actoren** die investeren in duurzame projecten, bijvoorbeeld burgers, bedrijven, instellingen en coöperaties (als marktspelers);
- **collectieven in het maatschappelijk middenveld** die krachten van individuele actoren bundelen, bijvoorbeeld verenigingen, politieke partijen en coöperaties (als belangenorganisaties);
- een **overheid** die allen in deze maatschappelijke opdracht stimuleert en faciliteert.

De collectieven in het maatschappelijk middenveld zijn op verschillende manieren te categoriseren. In de praktijk van de vereniging Noorden Duurzaam is hiervoor de volgende ordening ontstaan:

⁴ Zie ook bijlage 6 (alternatieve vormen van democratie in Nederland)

1. **kennisgemeenschappen** die urgentie benoemen en transitieprojecten voorstellen;
2. **sectoren en branches** die maatschappijbrede opschaling van transitieprojecten zoeken;
3. **ketencollectieven** (vanuit 1 en 2) die in hun gebied een circulaire keten willen;
4. **gebiedscollectieven** (vanuit 1, 2, 3) die hun gebied integraal willen verduurzamen;

Deze indeling loopt van maximaal gespecialiseerd (kennisgemeenschappen) naar maximaal integraal (gebiedscollectieven). Dit is een ordening waarlangs krachtenbundeling georganiseerd kan worden.

De collectieven zijn ook te onderscheiden in **vertegenwoordigende** en **niet-vertegenwoordigende netwerken**. Zo zijn politieke partijen, beroepsverenigingen, brancheorganisaties en parkmanagementverenigingen doorgaans vertegenwoordigende netwerken. Niet-vertegenwoordigende netwerken zijn bijvoorbeeld stichtingen, bedrijvenclusters en icoonprojecten. Vertegenwoordigende netwerken zijn uniek binnen een gebied en duiden we aan als **tafels**.

Om het onderscheid tussen tafels en andere collectieven nader te duiden hieronder een vergelijking tussen tafels en organisaties die zich inzetten voor commons. Commons zijn te omschrijven als natuurlijke, culturele en/of kennis bronnen die vrij beschikbaar (moeten) zijn (Ostrom, 2011; Conaty & Bollier, 2014). Zaken als schone energie en een duurzame leefomgeving kunnen in zekere zin als commons worden beschouwd en we komen de term dan ook veel tegen binnen organisaties die zich inzetten voor duurzame ontwikkeling. In de literatuur worden samenwerkingsverbanden voor het beheer van commons geduid als ICA's (Ostrom, 2011): Instituten voor Collectieve Actie gericht op commons. Een ICA kan een tafel zijn maar dat hoeft niet.

	Collectief voor een common	Tafel
Doel	Duurzaam beheer van aspecten in de leefomgeving en economie van de leden , van onderop	Duurzame ontwikkeling van aspecten in de leefomgeving en economie in een gebied , van onderop
Middel	Samen iets duurzaam beheren en daar afspraken over maken	Krachten bundelen vanuit een thema, sector of keten en met andere tafels en met de overheid samenwerken in transitieprojecten
Methode	Kennis en inspiratie delen Actie nemen om toegang tot een common te verzekeren Ketens ontwikkelen	Kennis en inspiratie delen Kwesties agenderen, projecten initiëren (bijvoorbeeld om ketens te ontwikkelen), cijfers publiceren
Samenstelling	Heterogeen	Thema: specialisten ; Sector: ondernemers/bestuurders ; Keten: heterogeen ; Gebied: heterogeen
Voorbeelden	Burgerinitiatief, Actiegroep, Gebiedscoöperatie, Icoonproject, Werkgroep, Stichting	Kenniskring, Beroepsvereniging, Brancheorganisatie, Sectorkoepel, Ketenoeverleg, Gebiedstafel
Uniciteit	Meerdere vergelijkbare ICA's in één gebied is een teken van succes; concurrentie om leden is mogelijk	Uniek binnen een gebied, representeert een thema sector, keten of het gebied, open , democratisch , geen concurrentie om leden
Financieel	Winst maken kan een doel zijn	Geen winstoogmerk
Rechtsvormen	Informeel, Coöperatie, Stichting, BV	Informeel, Vereniging
Samenhang	Een ICA kan lid of initiatiefnemer zijn van een tafel De ICA's in een gebied kunnen hun krachten bundelen in een tafel Een grote ICA of een gebiedscoöperatie kan intern tafels instellen voor thema's, sector en ketens Een uniek, vertegenwoordigende en democratische ICA kan een tafel zijn	

2.2.3 Partijdemocratie en/of tafeldemocratie

Tafels van kennisgemeenschappen, sectoren/branches, ketencollectieven en gebiedscollectieven kunnen onderling samenwerken voor transitieprojecten. Elke deelnemende tafel kan dan zijn eigen achterban oproepen om aan het project deel te nemen. Tafels vormen op deze wijze een **tafelnetwerk**.

In een tafelnetwerk is behalve samenwerking ook een confrontatie van belangen te verwachten. Want behalve het gedeelde ideaal van duurzame ontwikkeling zijn er ook verschillen van inzichten en hebben transitieprojecten ook allerlei zakelijke consequenties die per sector verschillend kunnen uitpakken. Een tafelnetwerk is dus ook een spanningsveld waarin gelobbyd en onderhandeld moet worden en waar coalities tot stand kunnen komen en weer uiteen kunnen vallen. Een tafelnetwerk is dus niet alleen een verzamelpunt voor uitwisseling en samenwerking, maar het is ook een politiek platform, een parlement.

Hoe verhoudt de politiek in een tafelnetwerk zich tot de politiek in de tweede kamer, provinciale staten en gemeenteraad? Of: hoe verhoudt partijdemocratie zich tot **tafeldemocratie**? Een vergelijking:

	<i>Partijdemocratie</i>	<i>Tafeldemocratie</i>
Bouwsteen	Politieke partij (leden en kiezers)	Thematafel (specialisten) Sectortafel (bestuurders/ondernemers) Ketentafel (thematafels en sectortafels) Gebiedstafel (alle tafels in een gebied)
Electoraat	Burgers	Burgers Professionals Bedrijven en instellingen Samenwerkingsverbanden en netwerken
Onderlinge concurrentie	Partijen concurreren met elkaar om alle kiezers en proberen het de kiezer daarom naar de zin te maken. Ze verdringen elkaar en vergroten hun onderlinge verschillen.	Tafels concurreren niet met elkaar om leden want ze richten zich elk op een specifieke achterban. Ze hebben elkaar nodig en komen gemakkelijker tot samenwerking.
Schaalbaarheid	Rijk Provincie Gemeente	Rijk Landsdeel of Provincie Gemeente Wijk of Buurt

Interne democratie	Niet afdwingbaar, de kiesdrempel is het uitsluitingscriterium	Een tafelnetwerk kan eisen stellen aan democratisch gehalte, uniciteit en representativiteit van deelnemende tafels
Coalities	Tussen partijen om te kunnen regeren	Tussen tafels om transitieprojecten te initiëren
Werkvorm	Plenaire vergadering in een parlement en samenwerking tussen partijen in commissies	Plenaire vergadering in de gebiedstafel en onderlinge samenwerking tussen tafels in transitieprojecten
Focus	Meer hier en nu	Meer mondiaal en lange termijn
Product	Wetgeving en controle op regeermacht	Transitieprojecten

We zien dit idee van tafeldemocratie als een wenselijke **aanvulling** op partijdemocratie, niet als vervanging daarvan. Er zullen, zo is de gedachte, altijd uiteenlopende ideologische stromingen zijn die elementen aanreiken voor moraliteit in de samenleving. Partijdemocratie is een praktische manier om uit dit palet een wetgevende macht te vormen. Partijdemocratie is ook nuttig bij interne belangenafwegingen in de samenleving, zoals bij verdelingsvraagstukken en ethische kwesties.

Partijdemocratie lijkt echter minder effectief als er '**externe**' **belangen** behartigd moeten worden, zoals het mondiale belang van het milieu, de belangen van arbeiders in lagelonenlanden, de belangen van de generaties na ons, of zelfs het algemene belang van het eigen gebied. Die belangen leggen het gemakkelijk af tegen electorale belangen die in het spel komen omdat partijen geen vaste achterban hebben en hun kiezers weg kunnen lopen. We mogen aannemen dat dit effect vanwege de afgebakende achterban van tafels minder zal spelen. Sectoren, kennisgemeenschappen en collectieven voor ketens of gebieden die zich exclusief op een extern belang richten, zoals een verbond van klimaatwetenschappers, een vereniging voor fair trade, of een vereniging voor een natuurgebied zullen daardoor gemakkelijker stelling kunnen nemen en kunnen consequenter zijn.

2.2.4 Experiment

Het beeld dat zodoende ontstaat is dat tafeldemocratie een **nieuw type parlementaire kamer** kan opleveren: thematisch en sectoraal gesegmenteerd, gericht op mondiale belangen en lange termijn, initiërend in samenlevingsbrede *transitie*projecten op elke geografische schaal, en openbaar zodat er publieke controle op onderlinge afstemming tussen tafels kan zijn. Dat zou een praktisch complement kunnen zijn van de eveneens openbare kamers van Staten Generaal, Provinciale Staten en gemeenteraad die meer ideologisch gesegmenteerd zijn, vooral gericht zijn op het hier en nu, en wetgevend zijn om de samenleving te *bestendigen*.

Bestaande netwerken van kennisgemeenschappen en sectoren/branches kunnen hiermee als tafel participeren in een nieuwe vorm van parlementaire samenwerking. Dit geldt voor beroepsverenigingen, kennisnetwerken, brancheorganisaties, sectorkoepels, etc. Daarbij kunnen criteria gelden voor deelname, zoals democratisch gehalte, representativiteit en uniciteit in het verband van een gebiedstafel.

Provinciale Staten en gemeenteraad zouden zodoende uit **twee kamers** kunnen bestaan. Verkiezingen voor de partijdemocratische kamer hoeven niet te veranderen. Daarnaast kunnen burgers maar ook bedrijven en instellingen zich aansluiten bij tafels, en daar samen bepalen welke kwesties de tafel zal agenderen, welke projecten de tafel zal initiëren of steunen, en welke indicatoren gebruikt zullen worden voor onderbouwing. Anders dan bij referenda vindt deze consensusvorming plaats per tafel, dus in een relatief homogeen gezelschap dat deskundig en/of direct betrokken is, en dat een unieke vertegenwoordigende positie in een gebiedsgebonden tafelnetwork heeft. Voor wie nu ontevreden is over de democratie kan dit een bevestigende en bevredigende ervaring zijn.

Regionale duurzaamheidsnetwerken zijn een democratie in het klein en kunnen intern dus relatief eenvoudig experimenteren met tafeldemocratie. We kunnen dat doen door bestaande netwerken zoals beroepsverenigingen en brancheorganisaties uit te nodigen om als unieke tafel vermeld te worden en door het voor initiatiefnemers gemakkelijk te maken om nieuwe tafels te beginnen. We willen al deze tafels kunnen ondersteunen met webfuncties en diensten zoals scholing, begeleiding en administratie en tips als 'Wist je dat?' We willen bevorderen dat tafels in hun eigen gebied onderling samenwerken, onder andere door tafels vindbaar te maken en door taal en werkmethoden aan te reiken. Verder willen we als regionale netwerken bevorderen dat ieder tafelnetwork gezien wordt als een representant van de samenleving die gebiedsbrede transitieprojecten veroorzaakt, en die hierin effectiever kan worden door te groeien naar een rol als parlementaire kamer. Bijvoorbeeld als 'transitiekamer' van PS of van de gemeenteraad.

2.2.5 Openstaande vragen

Is tafeldemocratie zoals hier geschetst zinvol? Het is nog te vroeg om dat te zeggen. Er kan in het verband van regionale duurzaamheidsnetwerken en elders mee geëxperimenteerd worden, maar er zijn ook nog vele vragen onbeantwoord. Bijvoorbeeld:

- Kan duurzame ontwikkeling als paraplubegrip gelden?
- Welke politieke macht heeft de nieuwe kamer t.o.v. regering, GS en B&W?
- Hoe is de verhouding met de bestaande kamer(s)?
- Zou de nieuwe kamer een (grond)wettelijke verankering moeten krijgen?
- Hoe werkt e.e.a. door van rijksniveau tot buurtniveau?
- Hoe worden conflicten in tafeldemocratie beslecht?
- Hoe gevoelig is tafel democratie voor machtsmisbruik?

- Hoe belangrijk is het democratisch gehalte van tafels in de praktijk?
- Wat doen verschillen in politieke ambitie tussen tafels?

2.3 Tafelnetwerken

Deze paragraaf gaat over het concept van tafelnetwerken zoals dat bij de regionale duurzaamheidsnetwerken tot ontwikkeling komt, en over andere concepten die er dichtbij liggen zoals gebiedscoöperaties. Tafelnetwerken brengen structuur in de beweging van onderop en zijn bovendien een nieuw element in de politiek en het openbaar bestuur. Een sleutelpositie op een grensvlak dus. Geen eenvoudige positie want van onderop is er juist vaak afkeer van structuur, bureaucratie en protocol, terwijl van bovenaf staatsinrichting en regelgeving de reden van bestaan zijn. Hoe komen die twee werelden bij elkaar?

2.3.1 Typologie van tafels

Soorten tafels

Collectieven in het maatschappelijk middenveld kunnen we zoals hiervoor benoemd onderscheiden op integraliteit. We zien dan:

- kennisgemeenschappen, gespecialiseerd in één kennisthema;
- sectoren/branches, waar altijd meerdere thema's spelen;
- ketencollectieven, meerdere sectoren/branches en aanvullende thema's;
- gebiedscollectieven, volledig integraal.

Een tafelnetwerk kan naar analogie hiervan bestaan uit:

- **thematafels** (specialisten uit kennisinstellingen, bedrijven, instellingen, overheden, netwerken);
- **sectortafels** (bestuurders/ondernemers van instellingen en bedrijven);
- **ketentafels** (vertegenwoordigers van thematafels en sectortafels);
- **gebiedstafels** (vertegenwoordigers van alle tafels in een gebied).

Dit zijn labels waaronder nieuwe collectieven gevormd kunnen worden, maar die ook op bestaande netwerken van toepassing zijn. Een beroepsvereniging bijvoorbeeld is in deze typologie een thematafel, een brancheorganisatie is een sectortafel. Een tafelnetwerk is dus een open concept waar bestaande vertegenwoordigende netwerken in vermeld kunnen worden of zich bij kunnen aansluiten.

Gelaagdheid en geografie

Tafels kunnen landelijk werken, maar ook op wijkniveau en alle tussenliggende niveaus. Een tafelnetwork kan dus gelaagd zijn, vergelijkbaar met het openbaar bestuur (rijk, provincie, gemeente, en waterschappen).

In een gelaagd netwerk is behoefte aan overzicht: welke tafels zijn er in elke laag, en hoe staan die in contact met elkaar en met tafels in andere lagen? Noorden Duurzaam heeft vanuit deze behoefte een prototype van een **tafelatlas** ontwikkeld⁵. Hierin is een gelaagdheid verwerkt die overeenkomt met de indeling in bestuurlijke gebieden die de overheid hanteert. Dat geeft vijf niveaus: Rijk, landsdeel, provincie, gemeente, wijk, buurt.

Compleet is dit niet, want er zijn vele gebieden die zich niet laten vangen in deze indeling. Bijvoorbeeld de Waddenzee, de waterschapsgebieden, streken binnen provincies zoals Twente, Zuid-Limburg, de Betuwe en Westerkwartier, en provincieoverschrijdende gebieden zoals de Randstad en de Metropoolregio Amsterdam, en de veiligheidsregio's. In al deze gebieden kan behoefte zijn aan bestuurlijke organisatie en aan krachtenbundeling in het maatschappelijk middenveld.

Werkmethode van tafels

Wat doen tafels? In de praktijk van Noorden Duurzaam is het antwoord op deze vraag gaandeweg verkort tot drie essenties:

- **kwesties** inventariseren en agenderen
- **projecten** initiëren en steunen
- **indicatoren** meten en publiceren

Kwesties zijn hierbij duurzaamheidsproblemen of gemiste kansen die de leden van een tafel signaleren vanuit het onderwerp en gebied van hun tafel. Bijvoorbeeld dat de betonketen in de provincie Groningen niet goed gesloten is. Kwesties agenderen veronderstelt inventarisatie onder en brainstorm door de leden, een consensusproces om tot een toplistje te komen en publicatie en actieve lobby om er invloed mee te krijgen.

Projecten zijn gebiedsbrede transitiecampagnes om topkwesties aan te pakken. Bijvoorbeeld een onderzoeksprogramma, bewustwordingscampagne, overstapcampagne, green deal, gebiedsarrangement, innovatiesubsidie, onderwijsvernieuwing, belastingaanpassing of wetswijziging. Projecten initiëren betekent een projectvoorstel schrijven, meerdere tafels in een projectcoalitie proberen te krijgen, de achterban van betrokken tafels informeren, een stuurgroep vormen uit één of meerdere tafels, middelen zoeken, een projectleider vinden, een plan ontwikkelen en tenslotte het project in gang zetten en in de openbaarheid brengen.

Indicatoren zijn de cijfers en de trendgrafieken bij de kwesties en de projecten. Ze geven inzicht in proportie en effect, bijvoorbeeld de jaarlijkse peiling van het aantal PV-panelen per huishouden in de wijk. Indicatoren publiceren vraagt dat een indicator wordt gekozen, dat het meetprotocol en het gegevensbeheer geregeld wordt, dat er een periodieke meting wordt gedaan en dat de uitkomst bij de doelgroepen onder de aandacht

⁵ noordenduurzaam.nl/tafels

wordt gebracht. Bijvoorbeeld bij de eigen leden voorafgaand aan een nieuw rondje kwesties agenderen, of via de media om bewustzijn te kweken. Indicatoren kunnen economisch zijn, maar ook ecologisch of sociaal, zoals ook CBS met de nieuwe Brede welvaartsmonitor laat zien.

Werkstijlen en groeipad

Collectieven voor duurzaamheid verschillen sterk in werkstijl. Sommige netwerken zijn klein en informeel andere zijn groot en professioneel. Het is zinvol om in een typologie van tafels hier aandacht aan te geven omdat de samenwerking in en de faciliteiten van een tafelnetwork moeten aansluiten bij de werkstijlen van de tafels. Een typering van werkstijlen kan dan helpen, bijvoorbeeld bij het ontwikkelen van webfuncties die verschillende versies voor de verschillende werkstijlen kunnen hebben.

Een voorbeeld hiervan is de checklist voor kiezen van indicatoren in het prototype van het ICT-platform. De dialoog met de gebruiker die een indicator wil registreren (bijvoorbeeld de secretaris van de tafel) begint met de vraag hoe informeel of professioneel de tafel is, en presenteert afhankelijk van het antwoord een korte of langere checklist.

Werkstijlen:

- **Informeel** - vooral gericht op onderlinge uitwisseling en samenwerking
- **Coöperatief** - ook gericht op samenwerking met andere tafels
- **Professioneel** - ook gericht op beïnvloeding van overheid en samenleving
- **Bestuurlijk** - de overheid participeert in de tafel

Door een werkstijl voor de tafel te kiezen doen tafels aan verwachtingenmanagement bij hun leden, bij volgers, bij de andere tafels en bij de buitenwacht. Daardoor verliezen ze minder tijd aan contacten die een andere werkstijl verwachten, en trekken ze gelijkgestemden aan. Zo kunnen ze meer energie besteden aan projecten die ze willen doen, en kunnen ze sneller groeien als ze dat willen. Het levert voor alle leden van de tafel een betere balans op tussen halen en brengen.

Onderstaand de checklist die Noorden Duurzaam gebruikt als hulpmiddel voor tafels bij kiezen van een werkstijl. De boodschap van de checklist is dat elke werkstijl goed is, dat er geen noodzaak is om van stijl te veranderen, maar ook dat een groeipad mogelijk is naar meer invloed op transitie. Het is dus aan de tafels zelf om positie en ambitie te kiezen, en dat na verloop van tijd weer bij te stellen.

	Checklist werkstijl voor tafels			
'+' betekent: met inbegrip van wat links staat	Informeel	Coöperatief	Professioneel	Bestuurlijk
Stijl	informeel, actiegericht	gestructureerd, coöperatief	professioneel, communicatief	bestuurlijk, participatief

Doel	netwerkcontact- en, elkaar inspireren, samenwerking binnen de tafel.	+ transitie-projecten doen met andere tafels	+ publiciteit en politieke lobby	+ mee-ontwikkelen van overheidsbeleid
Bestuur	kwartiermaker, tafelbegeleider en/of informele leiding.	+ kerngroep met voorzitter, secretaris en penningmeester.	+ gekozen bestuur en portefeuille-verdeling	+ governance-model met intern toezicht en bestuurstermijnen
Kwesties	intern geïnventariseerd	+ geclusterd, voorzien van indicatoren, geprioriteerd	+ democratisch geprioriteerd en extern gepubliceerd	+ door de overheid geagendeerd
Projecten	eigen projecten van leden	+ samenwerkingsprojecten binnen de tafel	+ samenwerkingsprojecten met andere tafels	+ samenwerkingsprojecten met/voor overheden
Indicatoren	schattingen en tellingen, geschikt voor intern gebruik	metingen en inventarisaties, geschikt bij samenwerking tussen tafels	onderzoek obv protocol, geschikt voor publicatie en lobby	wetenschappelijk onderbouwd, geschikt als basis voor overheidsbeleid

Vrijwilligerswerk en opdrachten

Er is dus heel wat werk te doen in een tafel. Vaak zal dat vrijwilligerswerk zijn, maar tafels kunnen ook door contributie, subsidies of sponsorbijdragen een eigen budget verzamelen en daarmee opdrachten verstrekken aan hun leden of aan derden. Omdat vrijwilligerswerk een steunpilaar is, is het belangrijk dat dit goed gemanaged wordt. Dat begint ermee dat vrijwilligers iets terugkrijgen voor hun inzet, bijvoorbeeld een meerwaarde voor hun reputatie en zichtbaarheid, of een vergoeding. Een ledenlijst kan hierbij een belangrijk instrument zijn, of een digitale *wall of fame* die ook voor de toekomst zichtbaar houdt wie zich hebben ingezet voor de tafel, of een vrijwilligersovereenkomst waarin afspraken worden vastgelegd en zaken als verzekering worden geregeld, of projectopdrachten waarvoor facturen kunnen worden gestuurd. Voor informele tafels is dit vrijwilligersmanagement al snel teveel gevraagd. Ook hierin ligt een argument voor het opzetten van tafelnetwerken, waarin instrumenten en modellen centraal ontwikkeld en breed gedeeld kunnen worden.

2.3.2 Gebiedstafels

De maatschappelijke opgaven van deze tijd vragen om een **integrale gebiedsgerichte aanpak** waarin thematische, sectorale en ketensgewijze verduurzaming samenkomen. Dat kan suboptimalisaties voorkomen en kan bijdragen aan sociale, economische en ecologische waarde in het gebied. Zie ook bijlage 4 voor een onderbouwing van deze stelling.

Niet elk gebied waar energie is om te werken aan integraliteit is een bestuurlijke eenheid zoals een gemeente, provincie of waterschap. Verder kunnen overheden niet echt 100% integraal besturen want er zijn eigenlijk altijd aspecten of deelgebieden die door andere overheden worden bestuurd. Bijvoorbeeld de snelweg die door de gemeente loopt. Duurzame gebiedsontwikkeling vraagt daarom om specifiek gebiedsgerichte krachtenbundeling en om organisatie van alle belanghebbenden en belangen van een gebied. In deze studie zien we daarvan twee vormen: de **gebiedscoöperatie** en de **gebiedstafel**.

Het idee van een gebiedstafel is dat deze een verzamelpunt is van alle tafels in een gebied. In feite een **parlement** waarin de samenleving in thematisch, sectoraal en ketensgewijs vertegenwoordigd is in plaats van ideologisch.

De functie van een gebiedstafel is een platform te zijn waar:

- de belangrijkste **duurzaamheidskwesties** van het gebied prioriteit krijgen en rechtstreeks aan het bestuurscollege van het gebied kunnen worden voorgelegd;
- coalities voor **transitieprojecten** kunnen ontstaan, bijvoorbeeld door in openbaarheid en onder groepsdruk oplossingen te zoeken bij conflicterende belangen of incompatibele verdienmodellen;
- **indicatoren** voor integrale gebiedsontwikkeling gekozen, bijgehouden en gepubliceerd worden, om duurzaamheidskwesties en transitieprojecten te onderbouwen.

Gebiedstafels verschillen hierin niet van andere tafels, hetgeen deelnemen aan een gebiedstafel vanuit een andere tafel vereenvoudigt, want iedereen die aanschuift is op voorhand al vertrouwd met de werkwijze.

De **samenstelling** van een gebiedstafel ontstaat door de keuze van vertegenwoordigers van de deelnemende tafels. Deze keuze ligt bij de tafels zelf.

In een klein gebied of in een **startsituatie** kan het zijn dat er nog geen tafels zijn. Een praktische eerste stap is dan het bijeenbrengen van opinieleiders uit belangrijke geledingen. In een gemeente bijvoorbeeld de voorzitter van de ondernemersvereniging, bestuurders van de grootste onderwijsinstellingen en zorgorganisaties, voorzitters van grote verenigingen, etc. Een wethouder zou voorzitter kunnen zijn, waarmee het openbaar bestuur aangeeft het gesprek met de gebiedstafel over duurzaamheidstransitie aan te willen gaan.

Een gebiedstafel heeft, gelijk elke tafel, een **kerngroep** met een voorzitter, secretaris, penningmeester en enkele leden. De kerngroep organiseert de tafel, al dan niet met steun van een tafelbegeleider, of bij opstarten van een kwartiermaker.

De gebiedstafel **vergadert** regelmatig, maar niet te vaak. Bijvoorbeeld drie of vier keer per jaar. Een lage frequentie is nodig omdat de tijdsbesteding voor de leden bovenop hun tijdsbesteding aan hun eigen tafel komt. In de aanloop naar een vergadering zou voorwerk via de mail gedaan kunnen worden, bijvoorbeeld brainstormen over kwesties en projecten, of data verzamelen bij de leden voor indicatoren.

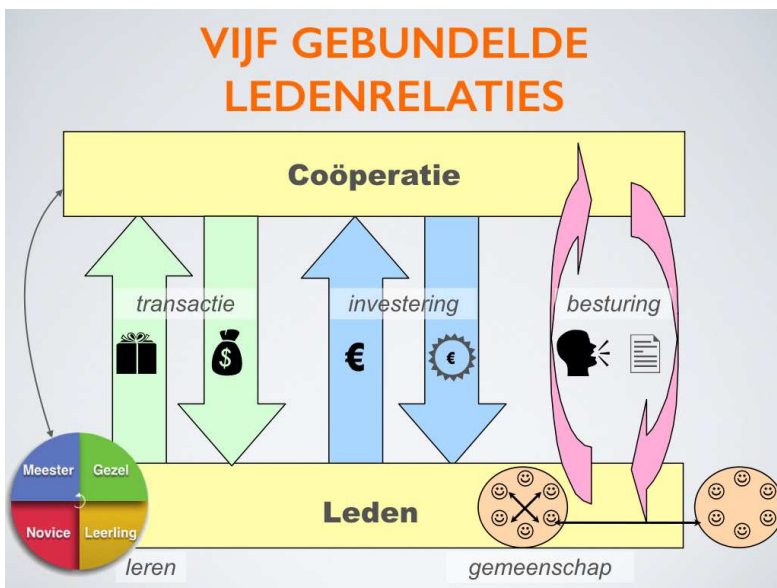
De **agenda** van de gebiedstafel zou een vast patroon kunnen hebben. Bijvoorbeeld eerst een inhoudelijk deel waarin kwesties, projecten en indicatoren behandeld worden, de primaire taken van de tafel dus. Gevolgd door een huishoudelijk deel waarin het gaat over ledenwerving, interne organisatie, geldzaken en externe communicatie.

2.3.3 Gebiedscoöperaties

De gebiedscoöperatie is een populaire werkvorm waarin gebiedsverduurzaming en lokaal ondernemen samenkomen. In deze paragraaf verkennen we hoe een gebiedscoöperatie en een tafelnetwerk samenhangen en elkaar kunnen versterken.

Coöperaties

Een algemene introductie op coöperaties is opgenomen in bijlage 2 (Coöperaties) en bijlage 3 (het nut van coöperaties voor transitie). De essentie hiervan is dat er bij een coöperatie vijf ledenrelaties zijn te onderscheiden. Om te beginnen de *transactierelatie*, de *investeringsrelatie* en de *zeggenschapsrelatie*. Dit is zoals er klassiek naar de (economische) coöperatie wordt gekeken. Daarnaast zijn nog twee relaties te onderscheiden: de *gemeenschapsrelatie* en de *educatieve relatie*: het leren. In het maatschappelijke domein zijn deze laatste twee relaties van toenemende betekenis, met name in transitieprocessen. Samengevat:



Gebiedscoöperaties

Een bijzondere vorm van coöperatieve samenwerking is de gebiedscoöperatie, die zowel een vereniging is als een onderneming, en bij voldoende deelname de georganiseerde economie van het gebied belichaamt en vertegenwoordigt. Zie bijlage 4 (Het belang van gebiedsgerichte aanpak).

Gebiedscoöperaties schieten op dit moment als paddestoelen uit de grond. Deze werkvorm voorziet in een behoefte om van onderop krachten te bundelen, concreet aan de slag te gaan, en te bouwen aan zowel de economie als de sociale en ecologische duurzaamheid van het eigen gebied.

Gebiedscoöperaties zijn in beginsel collectieve **ondernemingen**. De leden leggen iets in, ze werken samen om producten en diensten te leveren aan elkaar en aan derden, en ze delen de winst daarvan. In de statuten staat doorgaans dat het doel van de coöperatieve vereniging is 'het voorzien in de stoffelijke behoeften van de leden'. Er is daarnaast ook vaak een maatschappelijke doelstelling, zoals integrale duurzame gebiedsontwikkeling, werkgelegenheid, of sociale cohesie.

Er zijn diverse voorbeelden van Gebiedscoöperaties in het land. Overal wordt ervaring opgedaan, wordt geleerd. Uit behoefte aan uitwisseling, samenwerking en belangenbehartiging is **De Coöperatieve Samenleving** ontstaan, de Nederlandse coöperatie van gebiedscoöperaties en in die zin ook te zien als een kennis- en ontwikkelkoepel of brancheorganisatie van de gebiedscoöperaties. In termen van een tafelnetwerk is dit dus de 'sectortafel gebiedscoöperaties'. Het is een verzamelpunt van gebiedsgerichte coöperaties die werken volgens eenzelfde set principes, in verschillende snelheden en daarmee fasen van ontwikkeling. De Coöperatieve Samenleving beijvert zich voor de inrichting van een nieuw evenwicht in economie en samenleving: van publiek-privaat naar **publiek-burgerlijk-privaat**. Dit nieuwe evenwicht betekent dat bestaande partijen zich anders tot elkaar gaan verhouden, als gevolg waarvan gebiedswaarde-ontwikkeling centraal komt te staan (in plaats van aandeelhouderswaarde-creatie met het gebied als 'wingewest'). Dit nieuwe evenwicht, weergegeven in onderstaand plaatje, maakt een transitie zichtbaar die zich ook vertaalt in nieuwe gebiedsafspraken en daarmee nieuwe democratische verhoudingen. Dit past bovendien binnen de kaders van structuurversterking van de regio (EU DG XVI) en helpt daarmee om 1) het gebiedsbelang in een omgevingsvisie en omgevingsplan te beschermen, 2) niet belemmerd te worden door staatssteun en mededingingsregels en 3) de maatschappelijk economische borging te krijgen in de huidige markt. Dat wil zeggen dat wat je wilt en kunt ook mag, binnen de grenzen en bescherming van de wet.



Gebiedsarrangement

Gebiedscoöperaties kunnen hun grondslag vastleggen in een **gebiedsarrangement**: een gebiedsafspraken/overeenkomst van de georganiseerde burgerij in het gebied met de samenwerkende overheid (volgens aanpak InterBestuurlijk Programma: Rijk, provincie, gemeenten, waterschap - gevoed door de politieke partijen op diverse niveaus, en onder toezicht van toezichthoudende landelijke en Europese wetskaders) en de overige stakeholders vanuit het gebied (boeren, lokale ondernemers, scholen enz.), vanuit het recht van het gebied op zelfredzaamheid, met gezamenlijke gebiedsdoelstelling (generatiebestendige, integrale duurzame ontwikkeling van het gebied, met herstel van het humane enzovoorts) en aansluitend bij de Omgevingswet en de spelregelset (het recht) van het Europa van de Regio's (economische structuurversterking van het gebied en sociale cohesie), in samenhang met Rekenkamer. Zie het als een eigentijds 'akkoord van Wassenaar' voor het gebied: open gestructureerd voor alle bewoners en belanghebbenden in het gebied, zonder buitensluiting: iedereen is welkom. Dit werkt heel goed in de combinatie met diverse tafels, zoals in dit rapport besproken. Aan de gebiedstafel bespreek je samen wat je afsprekt wat je komt brengen en naar redelijkheid beloond wordt, met aanvullende spelregels – alles in het algemeen belang van de structuurversterking en de samenhang van het gebied. En bijvoorbeeld ook: als onder druk van marktkrachten processen ontstaan die om arbitrage gaan vragen, dan is dit ook een onderdeel van het Gebiedsarrangement.

Het unieke van het Rijnlandse Gebiedsarrangement is dat je de grote economische en maatschappelijke opgaven van het gebied kunt oppakken zonder dreiging van verboden staatssteun en zonder aanbestedingsregels. Want binnen Rijnlandse EU-Regio regels zijn die niet nodig, zoals in Groningen volgens het Regeerakkoord dit toegepast gaat worden.. De overheid kan nu al afwijken van actuele mededingingsregels. Grote marktpartijen zijn welkom, mits ze zich gedragen naar de regels van het Gebiedsarrangement. Bestaande ketens binnen het gebied laten accorderen met hogere doelstellingen van

integrale duurzame ontwikkeling van het gebied. Voor de ketens kom je tot een convenant, die je bijvoorbeeld in de bouwketen afpellen voor de sectoren en thematafels (geweten van het gebied; maken de keten gewetensvol) binnen de keten. Zodra je op het niveau van de keten afspraken hebt, kun je doorvertalen naar sectoren (die in diverse ketens vertegenwoordigd zijn). Vanuit zaakwaarneming voor de komende generaties moet je, wat je overdraagt, met hoogste zorgvuldigheid (gewetensvol) overdragen. Verzorgingsstaat plande alleen voor eigen generatie, maar niet volgens 11e gebod: ‘eert uw kinderen’.

2.3.4 Verbindingen tussen gebiedscoöperaties en gebiedstafels

Het concept van de Gebiedscoöperatie staat dicht bij het concept van een **gebiedstafel**, maar het is niet hetzelfde. De overeenkomsten en verschillen zijn onderwerp van nadere studie. Het wezenlijke verschil is de bedrijfsmatigheid in de doelstelling en werkwijze van een gebiedscoöperatie, en het ontbreken daarvan bij transitietafels, net als overigens bij politieke partijen. Bedrijfsmatigheid introduceert zakelijke belangen, en dat kan een algemeen vertegenwoordigend karakter in de weg staan. Een gerichtheid op integrale duurzame gebiedsontwikkeling, een sectoroverstijgend ledenbestand en uniciteit in het eigen gebied rechtvaardigt wel dat een gebiedscoöperatie rechtstreeks lid is van een gebiedstafel. Dit in tegenstelling tot individuele ondernemingen en clusters van ondernemers.

Gebiedscoöperaties kunnen in theorie op verschillende manieren verbonden zijn met tafelnetwerken, namelijk als *lid van een tafel*, of als *tafel*. We verkennen hieronder eerst de gebiedscoöperatie als lid van een tafel.

1. **De gebiedscoöperatie als lid van een sectortafel voor gebiedscoöperaties in een gebied.** Deze vorm kan passend zijn als er meerdere gebiedscoöperaties in hetzelfde gebied bestaan die zich onderscheiden doordat ze met verschillende ketens bezig zijn, of met verschillende deelgebieden. De ‘ST Gebiedscoöperaties’ is dan hun provinciale of regionale brancheorganisatie. Op nationaal niveau vervult [‘De Coöperatieve Samenleving’](#), waarbij circa 20 (gebieds)coöperaties zijn aangesloten, deze rol.
2. **De gebiedscoöperatie als lid van een thematafel over gebiedscoöperaties.** Gebiedscoöperaties zouden een gezamenlijke nationale of regionale thematafel kunnen hebben waar alle specialisten op dit gebied (ook uit onderwijs, overheid en advieswereld) bij kunnen aansluiten. De tafel zou zich als kenniscentrum kunnen ontwikkelen, kwesties kunnen inventariseren, meten en agenderen, en projecten om die kwesties aan te pakken kunnen onderbouwen en initiëren. Het doel is dan het bevorderen van de groei van gebiedscoöperaties (aantal en omvang), vanwege hun bijdrage aan duurzame ontwikkeling.
3. **De gebiedscoöperatie als lid en eventueel voorzitter van de gebiedstafel.** Deze vorm kan passend zijn als er los van de gebiedscoöperatie in het gebied nog andere transitietafels zijn, bijvoorbeeld op gebied van onderwijs, zorg, milieu, sport, cultuur, ontwikkelingssamenwerking, bedrijventerreinen, wijken of natuurgebieden. Zijn die andere tafels niet aangesloten bij de gebiedscoöperatie dan kan een aparte gebiedstafel nuttig zijn als neutraal verzamelpunt en als

vertegenwoordiger van alle transitietafels bij de overheid. De gebiedscoöperatie kan het initiatief nemen voor een dergelijke gebiedstafel en de (gekozen) voorzitter leveren daarvoor.

Het kan voor een gebiedscoöperatie aantrekkelijk zijn om zelf een (gebieds)tafel te zijn, want dat betekent een grotere stem in de politiek van het gebied en bovendien een voordeel bij ledenwerving. Het stelt echter ook eisen. Het doel van duurzame gebiedsontwikkeling zou boven de zakelijke belangen moeten gaan. Alle bedrijven, instellingen en particulieren in het gebied zouden zonder financiële of andere drempels lid moeten kunnen zijn. Er zou een relatief groot ledenbestand moeten zijn. Er zou een interne structuur van democratische en onafhankelijke thematafels en sectortafels moeten zijn (dus geen commissies die een opdracht van een bestuur uitvoeren), en de gebiedscoöperatie zou breed erkend moeten worden als unieke vertegenwoordiger van sectoren/branches en kennisgemeenschappen. Criteria als deze zouden per tafelnetafwerk vastgesteld kunnen worden. Wordt aan dergelijke criteria voldaan dan ontstaan de volgende mogelijkheden.

4. **De gebiedscoöperatie als ketentafel.** Deze vorm kan passend zijn als de gebiedscoöperatie zich (vooralsnog) met specifieke ketens bezig houdt, en de democratische representant van die ketens in een specifiek gebied wil zijn. Bij voldoende omvang kan de gebiedstafel/coöperatie intern tafels vormen voor de schakels van de keten (aanbod, vraag, recycling, kennis, overheid en dienstverleners), en de kennisthema's van de keten.
5. **De gebiedscoöperatie als gebiedstafel.** Deze vorm kan passend zijn als de gebiedscoöperatie zich op alle ketens richt, en de ambitie heeft om de politieke vertegenwoordiger te zijn van alle sectoren/branches en alle kennisgemeenschappen in het gebied. De gebiedscoöperatie zou dan een status als parlementaire kamer kunnen nastreven, naast de gemeenteraad of PS.

Er zijn ook combinaties van de bovenstaande vormen denkbaar. Bijvoorbeeld een gebiedscoöperatie die meerdere gemeenten omspant: deze kan lid zijn van een provinciale, regionale of landelijke sectortafel voor gebiedscoöperaties, kan lid of voorzitter zijn van lokale gebiedstafels, en kan intern werken met ketentafels, sectortafels en thematafels.

2.3.5 Niet-representatieve collectieven

Veel collectieven voor duurzame ontwikkeling hebben niet de ambitie om in hun gebied de vertegenwoordiger te zijn van een kennisgemeenschap, een sector/branche, een product- of dienstketen of het gebied als geheel. Bijvoorbeeld **clusters** van duurzame bedrijven die door selecte samenwerking een concurrentievoordeel hebben, **gelegenheidscombinaties** voor duurzame projecten en duurzame **inkoopcombinaties**.

In het ideaalbeeld van een tafelnetafwerk kunnen deze collectieven zich aansluiten bij een of meerdere tafels. Bijvoorbeeld een thematafel voor de eigen expertise of een sectortafel van de eigen branche.

In de ledenlijst van een tafel moeten daarom behalve personen en organisaties ook collectieven geregistreerd kunnen worden, met als optie een eigen ledenlijst. Dit verbindt tafelnetswerken met niet-representatieve collectieven en hun leden en maakt die leden vindbaar.

2.3.6 Vitaliteit in netwerken

Tafels en tafelnetswerken zijn gericht op het hogere doel van duurzame ontwikkeling, maar zijn pas vitaal als ze voorziening basale behoeften van hun leden:

- ontmoeting
- leggen van verbinding
- zelfreflectie
- vertrouwen
- erkenning voor vakmanschap
- organische groei
- conflictresolutie

In dit deel een verkenning van deze behoeften en manieren om daarin te voorzien.

De beweging naar de netwerk-georganiseerde samenleving, waar het idee van de tafeldemocratie een vorm van is, is onderdeel van een grotere beweging weg van hiërarchie en naar meer organische structuren. Op een diep niveau is de natuur zo georganiseerd dat het kan meebewegen met veranderingen, veerkracht heeft en toch zijn eigenheid behoudt. Biomimicry bestudeert de diepere patronen in de natuur en vertaalt deze naar onze maatschappelijke uitdagingen. Maar ook in andere benaderingen zien we de natuur als inspiratiebron terug. In het besef dat we van een 'industriële' georganiseerde samenleving, naar een meer 'organische' samenleving ontwikkelen, kunnen we de natuur benutten als basis voor het herontwerpen van netwerken. Verschillende nieuwe benaderingen van netwerken kunnen ons helpen om te navigeren in deze nieuwe netwerkstructuren. Drie hiervan worden hieronder nader toegelicht.

Netwerken als levende systemen

Op vele fronten lopen we aan tegen grenzen van het systeem, sociaal en ecologisch doen zich grote en complexe problemen voor die we niet via de traditionele weg kunnen oplossen. De houding 'ik weet wat goed voor u is' is niet meer afdoende. Er is werkelijke co-creatie nodig voor het oplossen van deze vraagstukken. En voor co-creatie zijn andere instrumenten nodig. Netwerkend werken is een aanpak van Eelke Wielinga. Al 20 jaar geleden legde hij de basis van een nieuwe theorie en gaandeweg ontwikkelde hij gereedschap voor het werken in niet-hiërarchische netwerken en voor concepten en taal voor wie anderen wil mobiliseren om samen aan oplossingen te werken.

De theorieën waarop de theorie over levende netwerken is gebaseerd zijn bekend en breed geaccepteerd in de wetenschap. Het zijn wetten over thermodynamica, evolutietheorie, ontwikkelingsbiologie en neurobiologie. Deze theorieën worden omarmd op basis van het toenemende inzicht dat mensen wereldwijd van elkaar en hun natuurlijke hulpbronnen afhankelijk zijn en zich daarnaar moeten gaan gedragen. Het is de basis voor de duurzaamheidsbeweging die allang niet meer beperkt is tot 'eigen' kring. De theorie van Netwerken werken ligt in de erkenning dat alle betrokkenen iets bij te dragen hebben is een conditie voor co-creatie. Het is dus een aanpak die bruggen slaat waarbij niet alleen ratio, maar ook de rol van gevoel, intuïtie en zingeving bijdraagt aan het inzichtelijk maken van wat er speelt. De erkenning dat, wanneer de vitaliteit in het geding is, het levende systeem waar we onderdeel van zijn signalen afgeeft die we maar beter serieus kunnen nemen, is in essentie een spiritueel besef.

Op een heel praktisch niveau biedt NetwerkendWerken (zie: www.netwerkenco.nl of www.linkconsult.nl) gereedschap voor een andere aanpak die past bij nieuwe organisatievormen. De tools helpen te navigeren als het even niet meer lekker loopt en het netwerk zijn vitaliteit dreigt te verliezen. De tools (zoals de initiatieven spiraal en de coherentiecirkel) geven inzicht in zaken die onder de oppervlakte spelen tussen partijen. Ze helpen om het werkelijk samen te doen en samenwerkingen niet (alleen) te laten beïnvloeden door macht of dominantie van 1 partij. De instrumenten (zoals de tijdlijnmethode) helpen de juiste interventies te doen.

Dergelijk gereedschap voor groepsdynamica is belangrijk voor de tafeldemocratie en elke tafel zou op zijn minst kennis moeten maken met dit soort instrumenten. Een training 'samenwerken binnen en tussen tafels' voor kerngroepen van tafels is wellicht op zijn plaats. Ook een overzicht van diensten en dienstverleners op dit gebied, gericht dus op tafels, kan helpen. Verder kan gedacht worden aan onderzoek naar groepsdynamica in en tussen tafels zodat er gaandeweg zicht ontstaat op opbouwgereedschap en interventiestrategieën voor gebruik in tafelnetwerken.

Biomimicry, leren van de natuur

Het kernidee van Biomimicry is dat talloze organismen in hun ontwikkeling tot strategieën gekomen zijn die passen bij de omstandigheden op Aarde. Leren van de natuur, ofwel Biomimicry draait dus om het navolgen van de genialiteit van de natuur op het gebied van ontwerpen van producten, processen en systemen.

De term Biomimicry is afgeleid van de woorden bios 'leven' en mimesis 'imiteren'. Letterlijk betekent Biomimicry dus; het leven imiteren. De term Biomimicry werd voor het eerst gebruikt door de biologe Janine Benyus (1997). Zij heeft samen met wetenschappers na diepgaand onderzoek zes basisstrategieën gedestilleerd die voor alle organismen op Aarde gelden. Deze basisprincipes noemen we de life's principles. Het zijn de principes die aan de basis liggen van het succes van het leven op Aarde. Je kunt ze zien als ontwerpprincipes van organismen die hen in staat stellen succesvol te overleven op een planeet waarop de omstandigheden cyclisch veranderen, waar grondstoffen gelimiteerd zijn en waar chemie plaatsvindt op basis van water. Het zijn basale en tegelijk ook duurzame strategieën. Als we kijken naar ecosystemen, zien we dat de natuur bovenal relationeel is en dat alles een plek heeft in het systeem. Dat kan ons helpen bij het ontwikkelen van netwerken.

Zorgen voor samenwerking gebaseerd op wederkerigheid, een beweging (transitie) in gang zetten door het creëren van de ideale omstandigheden in plaats van door te overtuigen. Benutten van diversiteit in netwerken en zorgen voor vitaliteit. Dat zijn allemaal zaken waar de natuur een geweldig voorbeeld voor is. Voor meer info zie www.biomimicrynl.org

Voor specifieke toepassingen op netwerken en organisaties, zie: <http://www.biomimicrynl.org/sociale-innovatie.html> waarbij voor organisaties de uitdaging op drie terreinen zit:

1. Anders inrichten van relaties in het eigen netwerken en investeren in het wederkerig maken van relaties, bijvoorbeeld door iemands bijdragen aan de tafel zichtbaar te maken en daarmee om te zetten in status en reputatie.
2. Voortdurend contact houden met context door installeren van feedback loops die zorgen voor monitoring van essentiële veranderingen. In het prototype van het ICT-platform is dit ingevuld door tafels uit te dagen indicatoren te benoemen en te publiceren..
3. Veerkracht brengen in netwerken door bijvoorbeeld ledenwerving en interne taakverdeling gemakkelijker te maken en te zorgen dat er 'ruimte' blijft voor leden om meer of soms even iets minder bij te dragen.
4. Groei stimuleren door groeipaden aan te brengen, bijvoorbeeld door instrumenten in versies uit te brengen die op maat zijn voor informele of juist een bestuurlijke werkstijl binnen tafels, en te wijzen op deze varianten.

Netwerken als politieke systemen

Het succes van tafels in een tafelnetwerk hangt van vele factoren af. Een belangrijke factor is de dynamiek in de kerngroep van een tafel, waar het initiatief ligt om de tafel te ontwikkelen en om deze extern te vertegenwoordigen. Loopt het lekker in de kerngroep dan kan de tafel bloeien. Botert het niet dan kan de tafel stilvallen. Groepsdynamiek en ook persoonlijke ontwikkeling verdient dus aandacht.

Er is veel onderzocht en geschreven over dynamiek in teams. Vaak is daarbij het uitgangspunt dat mensen in een team verschillende typische rollen aannemen of invullen, en dat voor goed functioneren van een team een optimale mix van die rollen nodig is. Zo kan het nuttig zijn dat iemand een luis in de pels is, maar als iedereen dat is werkt het niet.

Een bekend model is dat van Belbin, die 7 teamrollen onderscheidt waarin teamleden zich kunnen bekwamen, zoals de Bedrijfsman, de Brononderzoeker, de Plant en de Monitor. Andere modellen leggen meer nadruk op macht, strategisch handelen en manipulatie, of op vertrouwen, motivatie en commitment, of op persoonlijke ontwikkeling in de context van een team.

Crombach (van het consortium) hanteert een model met onderscheid tussen creatieve *players*, planmatige *gamers* en obstructieve *fencesitters*. De optimale balans tussen de eerste twee hangt af van de opdracht van het team, en de plaats van het team in de organisatie. De laatste groep, die bewust of onbewust een dubbele agenda heeft, moet zo klein mogelijk blijven.

Voor tafelveorzitters en tafelbegeleiders betekent de factor van dynamiek in kerngroepen dat basiskennis van rollen in teams belangrijk is, en daarbij met name ook kennis van kansrijke interventies: wat kun je doen bij onbalans tussen rollen en bij botsingen tussen bepaalde rollen? Voor een tafelnetwerk is het daarom belangrijk om op kennis en vaardigheden in het werken met teams te selecteren bij het invullen van sleutelposities een aanbod te hebben waarmee sleutelpersonen zich kunnen bekwamen in hun werken met teams.

Voor de specificatie van het webplatform betekent de factor van teamdynamiek dat het belangrijk is om zichtbaar en transparant te maken wie in welke tafelkerngroep zit en welke specifieke kwaliteiten deze mensen hebben (naar eigen zeggen). Mensen moeten elkaar makkelijk kunnen vinden zodat lege plekken in tafelkerngroepen ook vanuit andere tafels ingevuld kunnen worden. Verder van belang is dat de historie van tafelkerngroepen opvraagbaar blijft: wie zat vorig jaar in deze of die kerngroep?

Ook voor de wetenschap kan groepsdynamica in tafels en tafelkerngroepen interessant zijn, omdat tafels op een nieuwe maatschappelijke positie tot ontwikkeling komen. Ze worden gevoed van onderop en vanuit intrinsieke motivatie of idealisme, maar functioneren in een politiek spanningsveld dat compromisbereidheid vraagt. Verder zijn tafels relatief homogeen (als kennissamenenschap of als sector/branche) of juist inherent heterogeen (ketentafels, gebiedstafels). Hoe pakt dit uit voor machtsverdeling in de groep, consensusvorming, conflictbeheersing, zelfreinigend vermogen, etc. Antwoorden op vragen hierover zijn belangrijk voor de ontwikkeling van tafelnetwerken.

2.3.7 Samenvatting: het DNA van tafelnetwerken

Tafelnetwerken zijn *een* antwoord op de vraag wat er aan sociale innovatie mogelijk is op het grensvlak van duurzaamheid en democratie. Het is een manier om maatschappelijke geledingen die duurzaamheidstransitie kunnen versnellen in een invloedspositie te brengen, zodat die duurzaamheidstransitie daadwerkelijk kan versnellen..

In het voorgaande hebben we op hoofdlijnen benoemd:

- Wat **tafels** zijn en hoe ze werken;
- Hoe een **tafelnetwerken** een gelaagde structuur kan hebben;
- Hoe **bestaande netwerken** en **gebiedscoöperaties** relateren aan tafelnetwerken;
- Welke faciliterende en positionerende rol de **regionale duurzaamheidsnetwerken** kunnen hebben;
- Hoe **groepsdynamica** in tafels en tafelnetwerken een bepalende factor is.

Kort samengevat is dit de context en vooronderstelling van tafelnetwerken:

- Mondiale en lokale duurzame ontwikkeling is **urgent**.
- Daarom is een effectieve aanpak nodig.

- Daarbij is politieke emancipatie van geledingen die transitie versnellen nodig.
- **Tafelnetwerken** kunnen hierin een drijvende kracht zijn.

Het 'DNA' van tafels in een tafelnetwerk is dan als volgt samen te vatten:

- **Democratisch** - uniek, representatief, onafhankelijk, open, laagdrempelig
- **Integraal** - thematafels, sectortafels, ketentafels, gebiedstafels
- **Politiek** - verbinding tussen publiek, burgerlijk en privaat
- **Gebiedsgebonden** - verbonden met openbaar bestuur en o.a. gebiedscoöperaties
- **Methodisch** - kwesties agenderen, projecten initiëren, indicatoren bijhouden
- **Lerend** - informeel, coöperatief, professioneel, bestuurlijk
- **Vitaal** - aandacht en werkwijze voor groepsdynamica
- **Gefaciliteerd** – vindbaarheid, webfuncties, diensten, begeleiding
- **Schaalbaar** - buurt, wijk, gemeente, provincie, regio, rijk, (internationaal)

2.4 Infrastructuurniveau: diensten aan netwerken (klad)

Tafelnetwerken zoals nu geschetst zijn *gefaciliteerde* netwerken. Dat houdt in dat er vanuit het centrum diensten worden geboden aan de tafels waardoor de tafels met minder inspanning meer effect hebben. Er zijn verschillende soorten diensten denkbaar:

- **Ontmoeting** - Het tafelnetwerk stelt tafels in staat om elkaar te ontmoeten, kennis, contacten en ervaringen te delen, en consensus te vormen over de gezamenlijke missie.
- **Spelregels** - Ontwikkelen en bijstellen van de definitie van tafels, afspraken over toelating van tafels, samenwerking tussen tafels, financieel beleid, ... Het tafelnetwerk als geheel beslist over de toelating van nieuwe tafels in gebieden waar (nog) geen actieve gebiedstafel is.
- **Webplatform** - een functierijke website waarop tafels gemakkelijk te vinden zijn, zich kunnen presenteren, een werkomgeving hebben voor hun kerngroep en leden, en waar het tafelnetwerk als geheel in positie wordt gebracht ten opzichte van de politiek en het openbaar bestuur. De constructie van een dergelijk platform is het doel van deze studie.
- Opleiding -

2.5 Vragen over het concept Tafeldemocratie aan de wetenschap en politiek

Voor verdere ontwikkeling van het denken over het grensvlak van democratie en duurzaamheid en over het concept van tafeldemocratie en tafelnetwerken is betrokkenheid vanuit zowel de wetenschap als de politiek en duurzaamheidsnetwerken belangrijk. In dit hoofdstuk een korte en ongesorteerde opsomming van vragen die gedurende ons project zijn gesteld en niet beantwoord, als input voor een vervolg. Zie ook de vragen die in 2.2.5. gesteld worden.

- Hoe hangt de problematiek van duurzame ontwikkeling samen met de problematiek van democratie?
- Welk onderzoek is er gedaan op dit grensgebied? Bijvoorbeeld vanuit politicologie, sociologie, bestuurskunde, ontwikkelingsstudies, sociale geografie, klimaatwetenschappen, milieuwetenschappen.
- Hoe is het in dit rapport uitgewerkte concept van 'tafeldemocratie' in dit verband te typeren?
- Wat zijn vergelijkbare concepten?
- Wat zijn denkbare implicaties en voor- en nadelen van deze concepten?
- Is nader onderzoek aan te bevelen?
- Is experiment aan te bevelen? Zou dat regionaal kunnen? Regio's zijn groot genoeg om een eigen markt en samenleving te vormen en klein genoeg om gebiedsbrede samenwerking praktisch mogelijk te maken (reistijden).

4 Globale inventarisatie van eisen/wensen mbt het ICT-platform

4.1 Verkenning ICT-platforms voor netwerken van communities

CAPSSI. “The CAPSSI initiative aims at designing and piloting online platforms creating awareness of sustainability problems and offering collaborative solutions based on innovative networks of people, ideas, services and technologies enabling new forms of social innovation. CAPSSI supports environment-aware efforts, grassroots processes and practices to share knowledge, achieve changes in lifestyle, production and consumption patterns, and set up more participatory democratic processes on a global pan-European scale.”⁶

Catalyst. Europees consortiumproject. “Online communities have been playing an increasingly important role in supporting grassroots initiatives in the area of social innovation and sustainability. However, as such platforms go larger and larger, it is more and more difficult for community managers to ensure efficient debates among citizens, i.e. to ensure collective ideation, decision and action.

End of 2013, major community networks and leading research institutes have teamed up to tackle this issue with the support of the European Commission’s research funding programme. Over 2 years, through the CATALYST project, they will develop and test collective intelligence tools and make them available, as open source solutions, to any interested communities.”⁷

Open tools: <http://catalyst-fp7.eu/open-tools/>

Consulproject.org. Een digitaal platform dat door gemeenten gebruikt kan worden om betrokkenheid van burgers bij overheidsbeleid te bevorderen. Er kunnen debatten mee gevoerd worden, er kan mee gestemd worden en plannen kunnen ermee ter inzage worden gelegd en op inhoud terugkoppeling krijgen. Het platform wordt door tientallen (vooral Spaanse) gemeenten ingezet. De code is open source.

De functionaliteit lijkt goed inzetbaar voor tafels in gelaagde tafelnetwerken, maar is in zichzelf niet bedoeld om er tafelnetwerken mee op te zetten.

D-cent. a bottom-up, decentralised, open platform for collective awareness based on integrating already successful open-source codebases. Ended in 2016. Uses <https://nvotes.com/>

Plek. <https://plek.co> Plek is een sociaal intranet, communityplatform of samenwerk-plek voor zelfsturende teams. Er kunnen groepen van personen gemaakt worden. Personen kunnen binnen en buiten hun groepen

⁶ <https://capssi.eu/about/>

⁷ <http://catalyst-fp7.eu/us/project/>

berichten versturen en chatten, documenten, foto's en video's delen en een agenda bijhouden. Verder zijn er o.a. zoekfuncties, informatiepagina's en nieuwsbrieven.

De functionaliteit van Plek zou goed passen in een webplatform voor tafelnetwerken, maar dekt maar een deel van de behoefte. Met Plek is overlegd of hun platform als module beschikbaar kan zijn. Dit lijkt niet eenvoudig maar is ook niet uitgesloten.

Re-Inventing Democracy. Firestone en Hadders hebben rond 2012 gewerkt aan een project onder de naam 'Re-Inventing Democracy' en aan de specificatie van een bijbehorend ICT-platform. In de abstract van een paper schrijven ze: "What does a new political complex adaptive political crowdsourcing platform look like? In this theoretical paper we explore the implications of CAS theory and concepts for the re-visioning of eParticipation as a subsystem of eDemocracy. We offer a CAS framework and the functional requirements for a new complex adaptive political crowdsourcing platform and its tools. Next we describe the case of the Interactive Voter Choice System (IVCS) and its associated web platform, where a solution is being developed that we believe will meet these functional requirements. We advocate the use of this platform/tool, since it will empower voter-controlled, self-organizing voting blocs and electoral coalitions to dis-intermediate and democratize political parties, collectively set legislative agendas, and elect lawmakers they can hold accountable for enacting the agendas. This technology will overcome the existing impediments to popular control of governments by enabling the voters of any country to combine the collective intelligence of their electorate with the large-scale collective action power of the internet to ensure that their nation is governed by and for the people"⁸

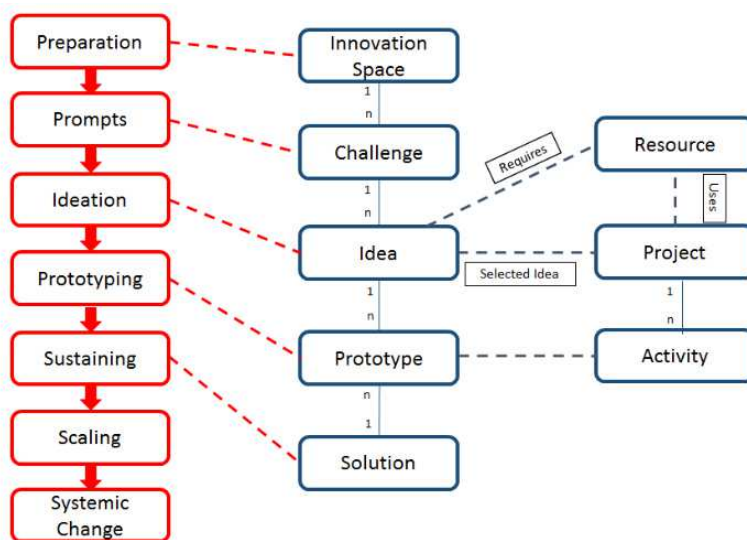
In de bijlage "ICT vereisten volgens Firestone en Hadders" is hun opsomming van vereisten opgenomen, voorzien van trefwoorden die een verbinding leggen met het PTRN-project voor een ICT-platform.

Conclusie: het concept en de functionaliteit die Firestone en Hadders beschrijven lijkt goed te passen op een aantal onderdelen van het concept van tafeldemocratie, met name functionaliteit voor tafels. In een staatkundige positie van tafelnetwerken is echter niet voorzien. Verder is hun paper theoretisch en is er geen praktisch inzetbaar platform op basis van hun concept voorhanden. Het praktische nut voor dit project is daarom vooral dat het een checklist levert.

Socratic. Een van de *outcomes* van CAPPSP is [Socratic](https://www.socratic.eu/wp-content/uploads/2016/03/D2.3-Socratic-Methodology-Workbook-V01.pdf), een platform voor bottom-up samenwerking aan duurzame innovatie. De werkwijze op dit platform komt overeen met de werkwijze van tafels is als volgt:⁹

⁸ Firestone, J. and Hadders, H. (2012), "Re-Inventing Democracy With a Complex Adaptive Political Crowdsourcing Platform: The Interactive Voter Choice System", Proceedings of the 12th European Conference on eGovernment, Institute of Public Governance and Management ESADE Barcelona Campus Sant Cugat Barcelona, Spain 14-15 June 2012, p219

⁹ <https://www.socratic.eu/wp-content/uploads/2016/03/D2.3-Socratic-Methodology-Workbook-V01.pdf>



De hieruit afgeleide gebruikersinstructie is nog iets compacter:

1. you can propose challenges to achieve the sustainable development goals
2. invite others to participate with innovative ideas to solve these challenges: thanks to collective intelligence you will select the best ones.
3. You can contribute with others challenges in finding innovative solutions
4. Start your whole social innovation process: ideation, iteration, prototyping, sustainability, and scalability to transform the challenges into solutions generating social impact.

Deze werkwijze lijkt sterk op de kwesties/projecten/indicatoren-werkwijze van tafeldemocratie, in de zin dat ook hier een proces van probleemoplossing centraal staat, in plaats van bijvoorbeeld visievorming of strategieontwikkeling. Verschillen met tafeldemocratie:

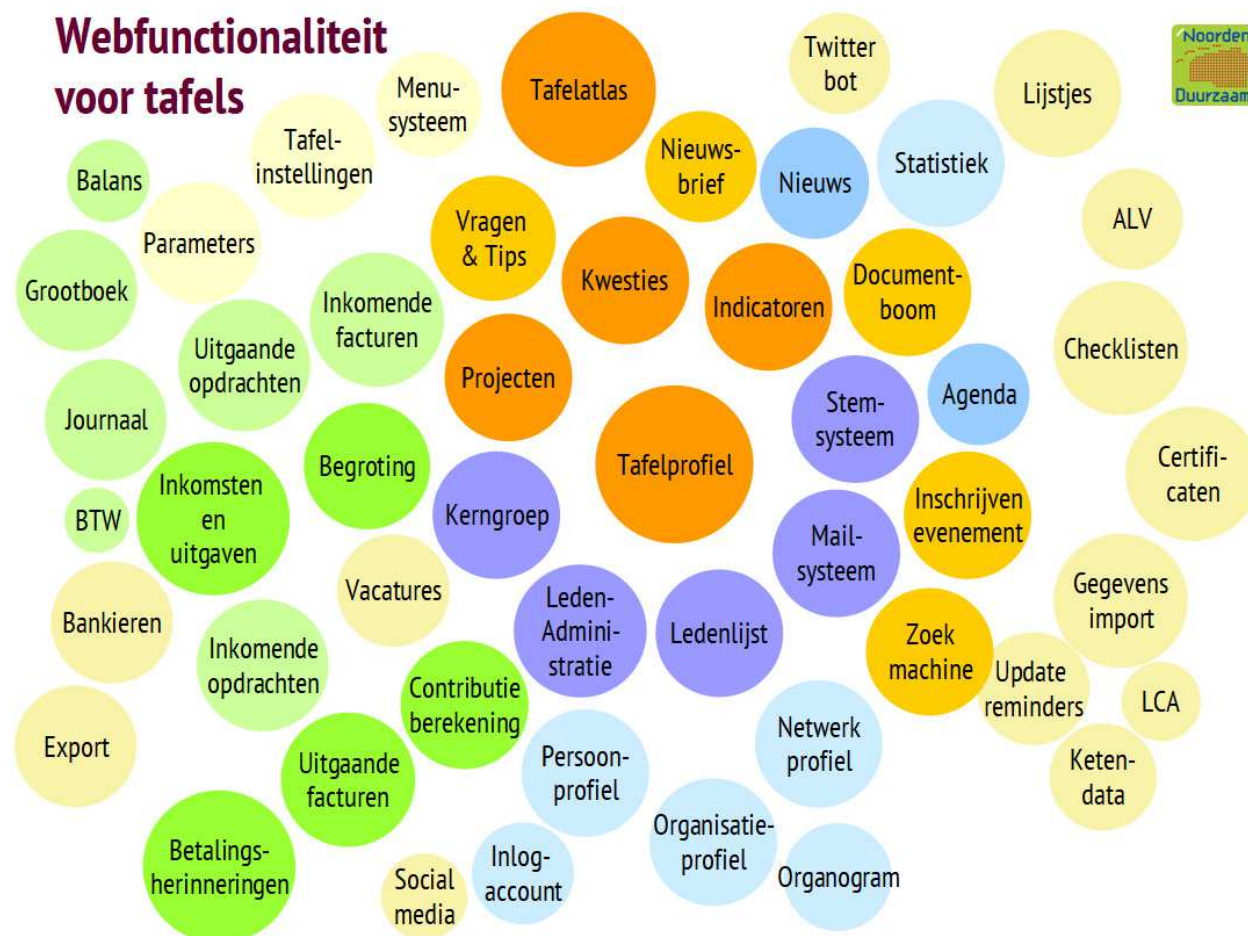
- Het creatieve proces van innovatie is bij Socratic verder is gedetailleerd dan bij Tafeldemocratie. Dit zou het interessant kunnen maken om Socratic-functionaliteit als module beschikbaar te hebben voor Tafeldemocratie.
- Socratic heeft geen accent op cijfermatige onderbouwing met indicatoren.
- Socratic is vooral een platform voor individuele actoren. De functionaliteit voor groepen is beperkt.
- Socratic is geen concept voor democratische staatsinrichting.

Conclusie

Alhoewel er in diverse (internationale) verbanden veel is gedaan aan ICT-platforms voor netwerken van communities lijkt er geen pasklaar concept of platform te zijn waarmee het concept van tafeldemocratie gemakkelijk ondersteund kan worden. Er is dus ruimte voor en behoefte aan nieuw concept hiervoor, waarbij uiteraard zoveel mogelijk gebruik moet worden gemaakt van kennis en concepten die er al zijn. Een manier

om dit te doen is kiezen voor een modulaire aanpak waarbij sommige functies uit bestaand aanbod overgenomen kunnen worden en anderen deels of geheel ontwikkeld worden. Het nieuwe hierbij is dan het verbindende raamwerk.

4.2 Brainstorm over functionaliteit van het ICT-platform



Bij Noorden Duurzaam is de bovenstaande bollenplaat ontstaan met een samenvatting van functies of modules die in een ICT-platform voor tafelnetwerken wenselijk zijn. Midden bovenaan staat de **Tafelatlas**, die in staat stelt om in een gelaagd tafelnetwerk (nationaal, provinciaal, gemeentelijk) naar alle tafels te navigeren. In het midden staat het **Tafelprofiel**, de home page van een tafel. In de eerste ring daaromheen primaire functies die alle tafels nodig zullen hebben. Daarbuiten secundaire functies en beheerfuncties voor het tafelnetwerk als geheel. Deze bollenplaat is een momentopname en kan gebruikt worden als checklist.

5 Eerste schets van functionaliteit

5.1 Kernfunctionaliteit

5.1.1 Navigatie naar tafels: de Tafelatlas

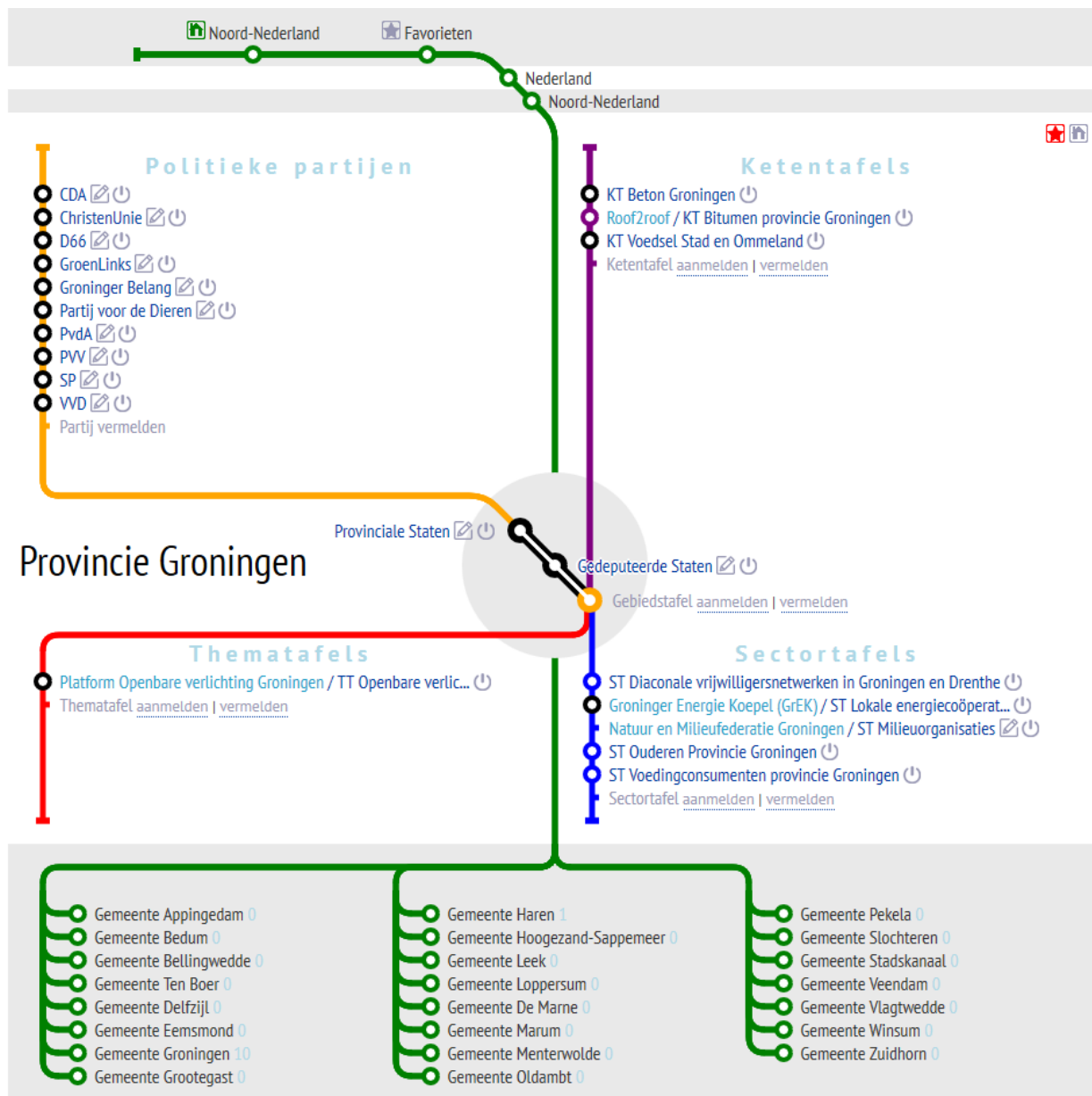
Gegeven: binnen een regio kunnen tientallen tot honderden tafels bestaan die ieder een achterban representeren en die in onderlinge samenwerking transitieprojecten kunnen aanjagen. Deze tafels verschillen in werkgebied (regionaal tot buurtniveau), focus (thema, sector, keten of gebied), vermelding (redactioneel of zelfmelding), status (idee, in oprichting, actief, niet actief) en werkstijl (informeel tot bestuurlijk).

Gewenste functionaliteit: een subsysteem voor navigatie naar tafels met de volgende eigenschappen:

1. Eenvoudig navigeren van de regio naar alle deelgebieden tot op buurtniveau.
2. Per deelgebied enkele basisgegevens van CBS weergeven (oppervlakte, inwoners).
3. Voor de regio en alle deelgebieden een overzicht van de tafels die daar bestaan.
4. Onderverdeling naar politieke partijen, thematafels, sectortafels en ketentafels.
5. Bestuurlijk centrum met parlementaire kamers (incl. gebiedstafel) en bestuurscollege.
6. Per tafel een indicatie van vermelding, status en werkstijl.
7. Per tafel een link naar de webpagina van de tafel en een tooltip met voorinformatie.
8. Per tafel een indicatie van het informatieaanbod, bijvoorbeeld met kleine symbolen.
9. Gebruiksvriendelijkheid: instellen van favorieten en home.
10. Onderhoud: links voor toevoegen en bewerken van tafels.
11. Rechten: kwartiermaker of secretaris gebiedstafel beslist over vermeldingen.
12. Iedereen kan een tafel aan- of afmelden, of voorstellen voor vermelding
13. Gebiedsbeheerder kan tafels in- en uitschrijven, waarmee ze (on)zichtbaar worden.
14. Gebiedsbeheerder kan een uitklapbare clusterhiërarchie per tafersoort bewerken.
15. Na in- en uitschrijven wordt een notify verstuurd met een aanpasbare mail
16. Visueel herkenbare status per tafel: idee, redactioneel, in oprichting, actief, niet actief
17. Overheids coderingen van landsdelen t/m wijken kunnen jaarlijks worden bijgewerkt.
18. Aan deze coderingen kunnen naar behoefte nieuw regiocoderingen worden toegevoegd.

19. Bij herindelingen moeten inschrijvingen van tafels handmatig worden bijgewerkt.

Prototype: in het prototype is deze functionaliteit goeddeels geïmplementeerd, zie onderstaande [schermafdruck](#). Een indicatie van werkstijl ontbreekt nog. Er is een complete dataset van bestuurlijke gebieden tot op buurtniveau gebruikt, waardoor ruim 15.000 verschillende pagina's opvraagbaar zijn.



5.2.2 Tafelpagina's met manifest

Gegeven: In een tafelnetwork is het belangrijk dat aangesloten tafels op het gezamenlijke ICT-platform een eigen tafelpagina of *homepage* hebben of kunnen hebben (het is niet verplicht, tafels kunnen ook vermeld zijn

met alleen een titel en webadres). Voor de tafelpagina's is het belangrijk dat deze een vaste en herkenbare opbouw hebben. Bezoekers kunnen zich dan sneller oriënteren in het tafeln netwerk, het tafeln netwerk is beter doorzoekbaar te maken, tafels kunnen sneller klaar zijn met hun presentatie, en het helpt startende tafels om te professionaliseren. Het stramien moet uiteraard voldoende ruimte geven om een grote diversiteit aan tafels hun verhaal te laten vertellen.

Gewenste functionaliteit: Een tafelpagina die:

1. vanuit de tafelatlas aangeklikt kan worden;
2. een leesbare URL heeft;
3. bewerkt kan worden door de secretaris en de kwartiermaker of tafelbegeleider van de tafel;
4. die bevat: kengegevens, manifest, welkom, lidmaatschapsinfo, contactgegevens, downloads;
5. waarbij kengegevens bestaan uit: gebieden, tafelsoort, onderwerp, eigennaam, logo, status;
6. waarbij manifest bestaat uit vrije tekst en uit stellingen die onderschreven kunnen worden;
7. waarbij de welkomsttekst een vrij tekstveld is;
8. waarbij lidmaatschapsinformatie velden bevat voor o.a. voordelen/kosten van lidmaatschap;
9. waarbij contactgegevens behalve NAW-gegevens ook links naar social media bevat;
10. die de secretaris jaarlijks attendeert als de pagina in het afgelopen jaar niet is bijgewerkt.
11. de gebiedsbeheerder notificeert bij een aanmelding.

Prototype: Bovenstaande functionaliteit is goeddeels gerealiseerd in het prototype. Voorbeeld:

<https://www.noordenduurzaam.nl/netwerkprofiel/kt-beton-groningen>.

5.2.3 Ledenlijst

Gegeven: Tafels hebben leden en volgers. Leden en volgers kunnen personen zijn, maar ook organisaties of netwerken. Tafels kunnen ook lid zijn van andere tafels. Ingelogde gebruikers moeten een profielpagina die ze zelf beheren (persoon, organisatie, netwerk of tafel) kunnen aan- en afmelden als volger of als lid van een tafel. De kerngroep moet aanmeldingen kunnen beoordelen en aanmelders kunnen inschrijven en uitschrijven.

Gewenste functionaliteit: Een subsysteem voor ledenadministratie en ledenlijst met:

1. Onderscheiden openbare profielpagina's voor personen, organisaties en netwerken
2. Profielpagina's bevatten naam, plaats en evt. contactgegevens
3. Profielpagina's bevatten niet-openbare administratieve gegevens
4. Profielpagina's bevatten openbare te publiceren gegevens (vooral vrij tekstvelden)
5. Profielen van netwerken kunnen een ledenlijst bevatten

6. Organisatieprofielen en netwerkprofielen hebben een fte-getal (tbv stemrecht en contributie)
7. Bewerkpagina's voor profielen bevatten een privacy-statement
8. Persoonprofielen zijn 1 op 1 gekoppeld aan een inlogaccount
9. Organisatieprofielen en netwerkprofielen hebben 0 of n functies, met begin- en einddatum
10. Functies hebben 0 of n aanstellingen, met begin- en einddatum
11. Een aanstellingen is gekoppeld aan 1 persoonprofiel
12. 1 persoon met een aanstelling beheert het organisatieprofiel
13. De profielbeheerder kan functies en aanstellingen bewerken
14. De profielbeheerder kan het recht van profielbeheer overdragen op een andere aangestelde
15. De profielbeheerder kan persoonprofielen en inlogaccounts aanmaken
16. Organisatieprofielen kunnen hiërarchisch gekoppeld worden
17. De hiërarchie van organisatiedelen wordt als geïndenteerde tekst weergegevenHet
tafellidmaatschap van een organisatie heeft 1 of n contactpersonen
18. De contactpersonen hebben een aanstelling in de hiërarchie van de organisatie
19. Een van de contactpersonen is relatiebeheerder
20. De relatiebeheerder kan andere contactpersonen aan- en afmelden
21. De relatiebeheerder kan zijn rol overdragen aan een andere contactpersoon
22. De tafelsecretaris krijgt bericht bij aanmeldingen
23. De tafelsecretaris kan aanmeldingen inschrijven of afwijzen
24. De tafelsecretaris kan leden uitschrijven
25. Alle lidmaatschapsmutaties worden gelogd en aan betrokkenen gemaild
26. De tafelsecretaris kan het aantal volgers opvragen
27. Alle bewerkpagina's hebben een veld voor aantekeningen
28. Iedereen kan de ledenlijst van een tafel opvragen
29. De ledenlijst bevat gegevens van profielpagina's

Prototype: Het prototype bevat 90% van de bovengenoemde functionaliteit. De mailfunctie is niet volledig (handelt geen bounces af). Instellen van extra velden is mogelijk maar niet vrijgegeven.

Een netwerkprofiel in het huidige prototype is een uitgebreide versie van een organisatieprofiel. Wat erbij komt is een ledenlijst, enkele tekstvelden voor lidmaatschapsinformatie en informatie over een bestuur of kerngroep. Daarnaast kan een netwerk net als een organisatie een staf hebben met medewerkers die niet in de ledenlijst staan. Kerngroepeliden/bestuurders staan wel in de ledenlijst.

5.2.4 Ledenmatrix

Gegeven: De eerste hoofdtak van een tafel in een tafelnetwork is het bijhouden van een toplist van duurzaamheidskwesties binnen het onderwerp en werkgebied van de tafel.

Gewenste functionaliteit:

1. Profielpagina's zijn per tafel uitbreidbaar met extra velden
2. De tafelsecretaris kan extra velden bewerken (titel, type, helptekst)
3. Per extra veld kan een ledenmatrix getoond worden

Prototype: Het prototype bevat 90% van de bovengenoemde functionaliteit. Hieronder een schermafbeelding van een van de ledenmatrices van de tafel voor MVO-adviseurs in Noord-Nederland. De vraag aan de leden is dat bij een vraag over doelen die MVO-

Doelen

	Duurzame innovatie	Verduurzamen eigen bedrijfsvoering	Strategische allianties voor duurzaamheid	Vormen van duurzame clusters	Vergroten van de duurzame markt	Thematisch verduurzamen van een gebied	Verduurzamen van een sector in een gebied	Verduurzamen van een keten in een gebied	Integrale verduurzaming van een gebied
Circulair Actief									
Duurzame Ontwikkelingsmaatschappij									
DZyzion	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Han-Paul van Westing									
MVO Nederland	●	●	●	●	●		●	●	
Roelof de Vries									
Structura interactief ondernemen									
Trunk & Branches									
Vereniging Noorden Duurzaam					●	●	●	●	●

5.2.5 Kwesties

Gegeven: De eerste hoofdtak van een tafel in een tafelnetwork is het bijhouden van een toplist van duurzaamheidskwesties binnen het onderwerp en werkgebied van de tafel.

Gewenste functionaliteit: Een functie voor een toplist van kwesties van een tafel die:

1. die een beheerder heeft die door de secretaris van de tafel ingesteld kan worden;
2. die de beheerder in staat stelt om kwesties aan te maken, te bewerken en te verwijderen;
3. waarbij kwesties voorzien kunnen worden van een titel en een omschrijving;
4. waarbij kwesties voorzien kunnen worden van koppelingen met indicatoren;
5. die de beheerder in staat stelt om kwesties te sorteren tot een toplist;
6. die de beheerder in staat stelt om kwesties te groeperen in clusters;

Prototype: In het prototype zijn toplistten voor kwesties geïmplementeerd zoals hier benoemd, met uitzondering van het kunnen benoemen van een beheerder - de bewerkrechten liggen bij de tafelsecretaris, de tafelbegeleider en de kwartiermaker.

5.2.6 Projecten

Gegeven: De tweede hoofdtak van een tafel in een tafelnetwork is het bijhouden van een toplist van projecten die topkwesties aanpakken.

Gewenste functionaliteit: Een functie voor een toplist van projecten die:

1. die een beheerder heeft die door de secretaris van de tafel ingesteld kan worden;
2. die de beheerder in staat stelt om projecten aan te maken, te bewerken en te verwijderen;
3. waarbij projecten voorzien kunnen worden van een titel, omschrijving, data, etc.
4. waarbij projecten voorzien kunnen worden van koppelingen met indicatoren;
5. waarbij projecten gekoppeld kunnen worden aan meerdere tafels;
6. waarbij projecten een stuurgroep hebben uit vertegenwoordigers van gekoppelde tafels;
7. waarbij projecten een projectgroep heeft die bestaat uit personen;
8. waarbij de historie van samenstelling van de projectgroep kan worden opgevraagd;
9. waarbij projecten een hiërarchische documentenmap hebben;
10. die de beheerder in staat stelt om projecten te sorteren tot een toplist;
11. die de beheerder in staat stelt om projecten te groeperen in clusters;

Prototype: In het prototype is een projectenlijst zoals hier beschreven goeddeels geïmplementeerd.

5.2.7 Indicatoren

Gegeven: De derde hoofdtak van een tafel in een tafelnetwork is het bijhouden van indicatoren van kwesties en projecten. Het is wenselijk dat er zoveel mogelijk gebruik wordt gemaakt van dezelfde indicatoren. Bij

aanmaken van indicatoren zouden hiertoe suggesties gedaan kunnen worden, en kan de gebruiker gewezen worden op bestaande indicatoren. Hierdoor wordt het mogelijk om de indicatoren te sommeren (op verschillende manieren) over meerdere tafels en dat te gebruiken om inzicht te krijgen over het geheel.

Gewenste functionaliteit: Een functie voor indicatoren die:

1. de secretaris in staat stelt een beheerder voor indicatoren aan te wijzen;
2. de beheerder in staat stelt om indicatoren aan te maken, te bewerken en te verwijderen;
3. een lijst van ingevoerde indicatoren weergeeft, voorzien van grafieken;
4. per indicator een pagina weergeeft met detailinformatie;
5. per indicator een bewerkscherm heeft op basis van een checklist;
6. in de checklist eerst vraagt naar de werkstijl van de tafel (informeel of bestuurlijk);
7. afhankelijk van de keuze een korte of lange checklist presenteert;
8. Meerdere soorten checkvragen kent: textfield, textarea, checkbox, checkboxes, radio's.
9. Checkvragen clustert in groepen.
10. Per checkvraag een score berekent mbv van een maatwerktest op de invoer;
11. Per checkvraag afhankelijk van de invoer een tip geeft voor verbetering;
12. Per groep van checkvragen een totaalscore berekent mbv weegfactoren;
13. Voor de gehele checklist een totaalscore berekent mbv weegfactoren per groep;
14. indicatoren op basis van de checklist classificeert tussen klad en professioneel.

Prototype: In het prototype is een bovenstaande functionaliteit geïmplementeerd. Voorbeeld: <https://www.noordenduurzaam.nl/netwerkprofiel/tt-duurzaamheidsindicatoren/indicatoren>.

5.2.8 Mailsysteem

Gegeven: Tafels moeten eenvoudig mail kunnen sturen aan hun leden en volgers, en aan andere tafels.

Gewenste functionaliteit: Een mailsysteem dat:

1. de tafelsecretaris in staat stelt concept mails aan te maken te bewerken en te verwijderen;
2. mailberichten te adresseren (To: en Cc:) aan een of meerdere doelgroepen;
3. bij doelgroepen laat kiezen uit o.a. volgers/leden van de tafel, testadres, andere tafelsc'n;
4. beheerders gebiedstafels in staat stelt alle tafels in hun gebied te mailen;
5. mailberichten te voorzien van bijlagen;
6. verzenddatum en tijdstip laat instellen;

7. aangemaakte mail direct laat versturen;
8. een overzicht presenteert van eerder verzonden mail;
9. bounces afhandelt;
10. dat voor de beheerder/secretaris van het tafelnetwerk dezelfde functies biedt, plus:
11. een grotere keuze uit doelgroepen, waaronder alle tafelleden, alle tafelvoorzitters, etc.

Prototype: Het prototype bevat een mailsysteem volgens bovenstaande beschrijving, met uitzondering van afhandeling van bounces.

5.2.9 Zoeksysteem

Gegeven: Gebruikers willen kunnen zoeken naar tafels in bepaalde gebieden, naar organisaties en personen die bij tafels zijn aangesloten, en naar andere inhoud zoals kwesties, projecten, indicatoren, agendaberichten, nieuwsberichten etc.

Gewenste functionaliteit: Een zoekstelsel dat:

1. vanuit de kop van de pagina laat zoeken naar tafels, organisaties en personen;
2. vanuit de kop van de pagina laat zoeken naar kwesties, projecten en indicatoren;
3. werkt obv incremental search;
4. vanuit een aparte zoekpagina geavanceerde zoekfuncties biedt;
5. waaronder een instelbaar filter voor het geografisch zoekgebied;
6. waaronder simultane weergave van zoekresultaten in meerdere resultaatsoorten;
7. Profielen van leden zijn per tafel doorzoekbaar (incremental search)
8. Profielen van leden zijn in het tafelnetwerk doorzoekbaar (incremental search)

Prototype: Het prototype bevat in de rechterbovenhoek drie zoekveldjes. De eerste twee zijn voor *incremental search* op naam naar leden van Noorden Duurzaam (organisaties en personen) en naar tafels. De derde is een voor zoeken op tekst door alle pagina's van de site van een aantal ingestelde inhoudstypes zoals nieuwsberichten, agendaberichten en informatiepagina's.

5.2.10 Gebruiksstatistiek

Gegeven: De beheerders van regionale tafelnetwerken willen graag weten hoe het ICT-platform en de diverse deelfuncties daarvan gebruikt worden. Dat helpt bij de verbetering van het platform.

Gewenste functionaliteit: Een statistiekmodule die:

1. per module en waar zinvol per deelfunctie gebruik en conversies bijhoudt;
2. statistiek hiervan presenteert in tabellen, grafieken en downloads in xls- of csv-formaat;
3. de gebruiksgegevens ook per tafel kan presenteren;
4. de toegang tot deze statistiek instelbaar maakt per gebruikersrol;

Prototype: Het prototype bevat nog geen gebruikstatistiek, met uitzondering van maandelijkse gebruikscijfers van enkele zoekfuncties.

5.3 Uitbreidingsmodule: Nieuws

Gegeven: Tafels, projecten en het tafelnetwork willen nieuwsberichten kunnen publiceren.

Gewenste functionaliteit: Een uitbreidingsmodule die:

1. direct betrokkenen bij een tafel, project of het tafelnetwork nieuwsberichten laat invoeren;
2. aan nieuwsberichten bijlagen en afbeeldingen laat koppelen;
3. de functie van nieuwsredacteur laat aanmaken voor een tafel, project of het tafelnetwork;
4. de nieuwsredacteur ingevoerd nieuws laat bewerken en vrijgeven;
5. een overzicht presenteert van recent en oudere nieuwsberichten;
6. die leden en volgers via mail attendeert op een vrijgegeven nieuwsbericht;

Prototype: Nieuwsberichten is alleen geïmplementeerd voor het tafelnetwork, nog niet voor tafels en projecten.

5.4 Uitbreidingsmodule: Nieuwsbrief

Gegeven: Tafels willen van tijd tot tijd hun leden en volgers een nieuwsbrief kunnen sturen. Het tafelnetwork als geheel nieuwsbrieven kunnen versturen aan alle leden en alle volgers van alle tafels. Nieuwsbrieven hebben een paginastroom die door een webontwikkelaar wordt bewerkt.

Gewenste functionaliteit:

1. De webontwikkelaar kan het nieuwsbriefstream bewerken (HTML).
2. De nieuwsredacteur kan een beheerpagina Nieuwsbrieven opvragen.
3. De nieuwsredacteur kan de algemene inleiding en afsluiting van de nieuwsbrief bewerken.
4. De nieuwsredacteur kan edities aanmaken met titel, verschijningsdatum en redactioneel.

5. De nieuwsredacteur kan ingevoerde nieuwsberichten selecteren voor een nieuwsbriefeditie.
6. Van geselecteerde nieuwsberichten wordt een abstract opgenomen in de nieuwsbrief.
7. Edities worden automatisch verstuurd mits er content is (nieuwsbericht/redactioneel).
8. De module meldt bounces aan de module voor gebruikersaccounts.
9. De module houdt een logfile bij.
10. De module houdt statistiek bij (oplage, bounces) en presenteert deze op de beheerpagina.
11. De leden van een tafel kunnen het nieuwsbrievenarchief inzien.

Prototype: Dit is in het prototype deels geïmplementeerd mbv van een standaard Drupal-module (simplenews). De archieffunctie en bounceafhandeling, logfile en statistiek ontbreken.

5.5 Uitbreidingsmodule: Suggestiebot

Gegeven: Gebruikers kunnen door het platform op ideeën gebracht willen worden. Bijvoorbeeld door gewezen te worden op tafels elders die vergelijkbare kwesties prioriteren, vergelijkbare projecten doen, vergelijkbare indicatoren bijhouden of vergelijkbare evenementen organiseren. Verder kunnen ze in contact gebracht willen worden met personen en organisaties met wie ze interessegebieden of andere gegevenheden delen.

Gewenste functionaliteit: Een uitbreidingsmodule die:

1. tafels en individuele gebruikers in staat stelt om voorkeuren op te geven;
2. de content van tafels, organisaties en personen op tekstniveau analyseert;
3. overeenkomsten detecteert;
4. afhankelijk van ingestelde voorkeuren attendeert op overeenkomsten, sorteerbaar op geografische afstand.

Prototype: Dit is in het prototype nog niet geïmplementeerd.

5.6 Uitbreidingsmodule: FAQ & Tips

Gegeven: Deelnemers aan tafels zijn geïnteresseerd in uitwisselen van vragen, ideeën, kennis, contacten, ervaringen, etc., zowel om inspiratie op te doen voor eigen activiteiten als om anderen zakelijk of om niet te kunnen helpen. Er is dan ook behoefte aan functies voor ontsluiten en presenteren van alles wat deelbaar is. Een bekend instrument is een FAQ die veelgestelde vragen en antwoorden daarop presenteert. Een FAQ vraagt echter een enkelvoudige redactie en is daarmee minder *social*. Noorden Duurzaam heeft daarom een variant ontwikkeld: FAQ & Tips voor tafels. De redacteur beperkt zich hierbij tot sorteren en publiceren van ingediende vragen. De leden van de tafel kunnen bij elke vraag een ultrakorte tip schrijven: één korte regel

met een weblink erin. Zo ontstaat een compacte pagina waarin vragers snel de weg vinden naar een serie tips van experts. Alsof je je vraag aan een panel stelt dus. Voor de tipgevers is de pagina een etalage waarin ze kunnen verwijzen naar hun eigen website, reclame kunnen maken voor een collega, of kunnen verwijzen naar YouTube, een TED-talk, een netwerk, een goed boek of een spreker.

Gewenste functionaliteit: Een app die een openbare FAQ & Tips pagina presenteert die:

1. uit twee kolommen bestaat: “Ik zoek” (vragen) en “Mijn tip” (tips van leden van de tafel);
2. de tips bij een vraag in wisselende willekeurige volgorde presenteert;
3. de gebruiker in staat stelt de pagina te filteren op vraagrubrieken en/of tiprubrieken;
4. een beheerder heeft die door de secretaris wordt ingesteld;
5. de leden van de tafel en eventueel alle gebruikers in staat stelt om vragen in te dienen;
6. de beheerder in staat stelt zelf vragen en tips in te dienen;
7. de beheerder in staat stelt ingediende vragen te bewerken;
8. de beheerder in staat stelt ingediende vragen aan één of meer rubrieken te verbinden;
9. de beheerder in staat stelt om vraag- en tiprubrieken te maken/bewerken/verwijderen;
10. de beheerder in staat stelt vragen met bijbehorende tips te publiceren of te verbergen;
11. de beheerder in staat stelt de gepubliceerde vragen in een gewenste volgorde te zetten;
12. de leden in staat stelt om bij gepubliceerde en ongepubliceerde vragen tips toe te voegen;
13. de leden daarbij instructie geeft hoe een link in een tip kan worden ingevoegd;
14. de leden daarbij in staat stelt om tips aan één of meerdere rubrieken te verbinden;
15. bij de invoer de lengte van de tekst limiteert en interactief laat zien hoeveel tekens resteren;
16. de leden in staat stelt hun eigen tips te bewerken of te verwijderen;
17. de leden in staat stelt hun eigen tips te publiceren of te verbergen;
18. de leden jaarlijks via de mail attendeert als een tip gedurende een jaar niet is bijgewerkt;
19. statistiek bijhoudt en presenteert voor gebruikers, leden, kerngroep en beheerder;

Prototype: In het prototype is de bovenstaande functionaliteit geïmplementeerd, met uitzondering van vraagrubrieken, tiprubrieken, attendering en statistiek. Een werkend voorbeeld is te zien op <https://www.noordenduurzaam.nl/node/5409/tips>, en hieronder.

U bent ondernemer en u wilt werk maken van MVO. Dat hoeft u niet alleen te doen! Collega-ondernemers, specialisten, netwerken en overheden denken graag mee. In deze wegwijzer krijgt u tips om snel contacten te kunnen leggen en in actie te kunnen komen.

Ik zoek

Wat moet ik doen voordat ik aan MVO kan **beginnen**?

Hoe kan ik **klimaatneutraal ondernemen**?

Hoe betrek ik mijn **medewerkers** bij MVO?

Kan ik een **nulmeting** over MVO doen?

Hoe kan ik starten met **cradle to cradle**?

Hoe kom ik bij overheden goed in beeld voor **duurzaam inkopen**?

Hoe kom ik als duurzame aanbieder in **gesprek** bij grote partijen?

Hoe verkleinen we **kennisachterstand** over duurzame

Mijn tip

- > Stel een **Groenkompass** op met de Contactfabriek
- > Info hierover vindt u op de **website** van DZyzzion.
- > Formuleer visie, stel doelen, sluit aan bij **Duurzom**

- > Kijk op **FossielvrijMKB.frl**
- > Leer van andere ondernemers en sluit aan bij **Duurzom**
- > Lees meer bij **DZyzzion**

- > Bel eens met **Pauline**
- > Betrek een groep bij een **groene groei scan**

- > Laat de **DuOn-Scan** doen of vul de gratis quickscan in

- > Klik eens **HIER**

- > De **DuOn-Scan** levert veel kennis op voor uw bedrijf

5.7 Uitbreidingsmodule: Delphi stelsysteem

Gegeven: Tafels zijn representanten van een kennissgemeenschap, een sector of branche, een keten of een gebied. Ze moeten dus in staat zijn de opvattingen van hun achterban te verzamelen en naar buiten te brengen. Die opvattingen zullen divers zijn, en er moet dus een manier zijn om tot consensus te komen. Wanneer die manier beperkt is tot debat in bijeenkomsten geeft dat vaak geen zuiver beeld, want er kan een zwijgende meerderheid zijn of de opkomst kan laag zijn. Een online stelsysteem kan dan een praktische aanvulling zijn (geen vervanger).

Gewenste functionaliteit: Een stelsysteem voor intern gebruik binnen tafels dat:

1. inzetbaar is voor collectief prioriteren van kwesties en van projecten/projectvoorstellen;

2. gelijktijdige deelname door alle leden van de tafel mogelijk maakt;
3. als stemresultaat een toplist van kwesties of van projecten/projectvoorstellen publiceert;
4. Delphi-stemmen ondersteunt (twee rondes met tussentijdse publicatie);
5. per lid afgeschermd zichtbaar maakt wat hij of zij eerder heeft gestemd;
6. een gefaseerd stemproces mogelijk maakt, van aankondiging tot publicatie;
7. gedurende een stemronde een tijdbalk met voortgangsindicator toont;
8. een brainstormfase mogelijk maakt waarin deelnemers kwesties/projecten inbrengen;
9. een clusterfase mogelijk maakt waarin de kerngroep van de tafel de inbreng groepeerd;
10. stemfasen mogelijk maakt waarin iedere deelnemer de clusters handmatig sorteert;
11. na de eerste stemfase de gemiddelde volgorde van clusters bekend maakt aan deelnemers;
12. na de tweede stemfase de gemiddelde volgorde openbaar publiceert;
13. per fase een aanpasbare standaard instructiemail verstuurt aan de deelnemers;
14. configureerbaar is door de secretaris van de tafel;
15. vooraf inplannen van stemfasen mogelijk maakt;
16. hiervoor enkele vooringevulde varianten aanreikt, variërend in doorlooptijd;
17. een gebruiksvriendelijke instelling van doorlooptijden per fase kent;
18. een overzicht biedt van afgelopen, lopende en ingeplande stemrondes;
19. globale statistiek van afgelopen stemrondes toont, zoals opkomst;

Prototype: Bovenstaande functionaliteit is grotendeels in het prototype aanwezig, alleen de functie voor globale statistiek is nog niet compleet. De module is inzetbaar voor kleinschalige testen waarbij de deelnemers op de hoogte zijn dat het een prototype betreft.

Clusteren is in het prototype geïmplementeerd als een mogelijkheid om kwesties toe te voegen en kwesties in een hiërarchie van maximaal twee niveau's (clusters en kwesties) te rangschikken. Een cluster heeft dus net als een kwestie een titel en een abstract, en kan indicatoren hebben.

5.8 Uitbreidingsmodule: financiële administratie

Gegeven: Tafels kunnen beslissen om contributie in te stellen, subsidie aan te vragen of sponsorbijdragen en andere inkomsten te verwerven. Zo vormen ze budget. Dat budget kunnen ze besteden aan projecten waarvoor ze zelf of met andere tafels opdracht geven, aan interne kosten zoals vergaderkosten, reiskosten, kerngroepvergoedingen, begeleiding of opleiding, en aan algemene kosten van het tafelnetwerk. Tafels kunnen een penningmeester benoemen die deze geldstromen beheert. Het tafelnetwerk kan de rol van

penvoerder op zich nemen en namens de tafels facturen versturen en betalen. Zo hoeven de tafels zelf geen rechtspersoonlijkheid te hebben en wordt de instapdrempel voor kleine en informele tafels lager.

Gewenste functionaliteit: Deelsystemen voor:

1. instellen van een rekeningschema;
2. instellen van parameters en hun startdatum (bijv. BTW-percentages);
3. aanmaken/verzenden van uitgaande facturen vanuit tafels, projecten en tafelnetwork;
4. presenteren van debiteurenoverzicht en automatisch herinneren van debiteuren;
5. aanmaken en verzenden van jaarlijkse contributiefacturen per tafel;
6. inlezen, matchen (automatisch en handmatig) en inboeken van bankmutaties;
7. inboeken, reserveren, accorderen en autoriseren van inkomende facturen;
8. presenteren van dagboeken voor bank, inkoop, verkoop en memoriaal;
9. bewerken van journaalposten en boekingsregels;
10. presenteren van mutatiekaarten per grootboekrekening;
11. presenteren van inkomsten en uitgaven per boekjaar, per tafel en voor het tafelnetwork;
12. aanmaken en bewerken van begrotingen per staat van inkomsten en uitgaven;
13. presenteren van een kolommenbalans voor het tafelnetwork;
14. presenteren van een balans voor het tafelnetwork per boekjaar;
15. berekenen en opslaan van (handmatige) btw-aangiftes en suppletieaangiftes;
16. invoeren en bewerken van inkomende opdrachten per tafel;
17. invoeren en bewerken van uitgaande opdrachten per tafel;

Prototype: hierin is driekwart van de bovengenoemde functionaliteit gebouwd en in gebruik. Tafels en projecten kunnen opstellingen zoals onderstaande opvragen en van daaruit een begroting bewerken of boekingen bewerken.

Home
Nieuws
Agenda
Vereniging
Tafels
Projecten
Duurzaam
Contact
Staf
Budgetbeheer
Ingelogd als **Sietske de Jong**
Mijn overzicht
Uitloggen

Inkomsten en uitgaven Flairtje Campagne najaar 2017

Leden
Tafels
Zoeken

Vervolg op Het Faire Noorden 2016

Home » Flairtje Campagne najaar 2017

Weergeven
Bewerken
Stuurgroep
Projectgroep
Deelnemen
Begroting
Opdrachten

Flairtje Campagne najaar 2017 | Begroting bewerken | Parameters

Testversie van de nieuwe begrotingpagina.

Inkomsten en uitgaven Flairtje Campagne najaar 2017 dd 1-11-2017

Inkomsten	Begroting	Ingepland	Gerealiseerd	Nog verwacht	Prognose	Te verwerven	Actie
208524 Sponsorbijdragen	1.000,00	975,00	0,00	975,00	975,00	25,00	► 15 boekingen
208526 Subsidies	0,00	25,00	0,00	25,00	25,00	-25,00	► 1 boeking
208530 Bijdragen van tafels	1.784,03	1.784,03	1.784,03	0,00	1.784,03	0,00	► 1 boeking
208540 Bijdragen van projecten	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	geen boekingen
208550 Bijdragen van ND	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	geen boekingen
208595 Overige inkomsten	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	geen boekingen
Totaal	2.784,03	2.784,03	1.784,03	1.000,00	2.784,03	0,00	

Uitgaven	Begroting	Ingepland	Gerealiseerd	Gereserveerd	Prognose	Te besteden	Actie
204540 Bijdragen aan projecten	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	geen boekingen
204520 Kosten van opdrachten	500,00	500,00	0,00	500,00	500,00	0,00	► 1 boeking
204560 Kosten van begeleiding	2.139,03	0,00	0,00	0,00	0,00	2.139,03	geen boekingen
204570 Kosten stuurgroep	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	geen boekingen
204575 Kosten projectgroep	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	geen boekingen
204530 Bijdragen aan tafels	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	geen boekingen
204550 Afdracht aan ND	145,00	0,00	0,00	0,00	0,00	145,00	geen boekingen
204595 Overige kosten	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	geen boekingen
Totaal	2.784,03	500,00	0,00	500,00	500,00	2.284,03	

Resultaat	Begroting	Ingepland	Gerealiseerd	Prognose
	0,00	2.284,03	1.784,03	2.284,03

5.9 uitbreidingsmodule: Context-onafhankelijke Identifier

Gegeven: Bij verduurzamen van ketens is ICT onmisbaar. Bijvoorbeeld om de keten transparant te maken voor de eindgebruikers, om producten en diensten traceerbaar te maken, om materialen automatisch te kunnen identificeren, om aan de keten als geheel te kunnen meten, of om te voldoen aan wettelijke verplichtingen. Ketentafels zouden in dit verband kunnen bevorderen dat alle schakels in hun keten voor uitwisseling van gegevens dezelfde ICT gebruiken, en zouden ook zelf die technologie kunnen inzetten voor ketenindicatoren. Een nieuw concept dat hierbij bruikbaar kan zijn is de Context-onafhankelijke Identifier (COI). Het is een idee voor universele productmarkering zoals een QR-code en om bijbehorende ICT voor uitlezen en verwerking van de big data die dit oplevert. De software hiervoor wordt als SAAS aangeboden door providers.

Gewenste functionaliteit: Voor de koppeling met ketentafels kan een uitbreidingsmodule worden gemaakt die contact maakt met een COI-server, meta-informatie ophaalt en deze opslaat bij de indicatoren van de ketentafel. De ketentafel beschikt zodoende over een dashboard met bijvoorbeeld voortdurend actuele data over grondstof- en energieverbruik in de keten, doorlooptijden, recyclingpercentages en emissies. Ook voor

economische en sociale indicatoren is dit principe inzetbaar, afhankelijk van wat de ketendeelnemers op verzoek van de ketentafel aan data beschikbaar maken.

Een verdere detaillering van gewenste functionaliteit in een bulletlist was bij het samenstellen van dit rapport nog niet beschikbaar.

Prototype: De COI is in het prototype nog niet geïmplementeerd.

5.10 Uitbreidingsmodule: Contextafhankelijke grenswaarden / thresholds

Duurzaamheidsindicatoren die organisaties gebruiken in hun duurzaamheidsrapportage behoeven grenswaarden (thresholds) die vanuit context bepaald worden, bijvoorbeeld uit de beschikbaarheid van grondstoffen of uit de veerkracht van het omliggende systeem. Deze uitbreidingsmodule voegt routines toe voor het vaststellen van grenswaarden door tafels en voor aggregeren van onderliggende data van leden van een tafel.

5.10.1 Gegeven

The [Reporting 3.0 Platform](#) is a global platform for reporting innovations that help to bring the global economy onto a sustainable path and to make a green, inclusive and open economy reality.

Reporting 3.0 proposes the formation of a multi-stakeholder **Global Thresholds & Allocations Council (GTAC)**, to establish an authoritative approach to reporting economic, environmental and social performance in relation to generally accepted boundaries and limits. The first meeting will be held 31 January 2018 in Amsterdam.

The summary of the meeting concept note states: “GTAC will operate as a **partnership** between leading organizations and individuals from science, business, investment, government, and civil society focused on assessing and validating methodologies for **allocating fair shares of responsibility to organizations** for their impacts on the stocks and flows of capitals – natural, human, social and other resources – within their carrying capacities. Building on extant efforts to establish science-based targets, GTAC will accelerate progress toward contextualizing company disclosures commensurate with the ecological, social and economic urgencies facing societies and companies alike in the coming decades.”

Henk Hadders, a former supervisory board member of Noorden Duurzaam, is involved in this initiative. He proposed to Noorden Duurzaam the idea of a regional thresholds and allocation council, in conjunction with the **table democracy** concept that Noorden Duurzaam is working on together with other **regional sustainability networks** in The Netherlands and the government programme **DuurzaamDoor**.

This table democracy concept builds on **theme tables** and **sector tables**, both being democratic representatives of knowledge communities and societal sectors or business branches. Theme and sector tables join forces in

chain tables, and all three table types get together in a single **area table** for a country, region, municipality, town or district.

All tables actively gather sustainability **issues** and **project** proposals from their constituency. They also develop sustainability **indicators** to measure the proportion and trend of the prioritised issues, and the costs and effects of prioritised projects. Tables may extend their sustainability indicators with **target levels**, which is conceptually pretty close to thresholds.

In the Table Democracy concept, indicators typically emerge from theme tables, where members have easy access to scientific data. Indicators may be copied by sector tables, who usually address multiple themes. Sector indicators may aggregate in chain indicators, and all indicators may be chosen in the indicator list of area tables, thus becoming a part of the area's definition of integral sustainable development. **Area tables may thus serve as a kind of regional TAC.**

Setting thresholds would in a table democracy concept be a **democratic process**. A theme or sector table in a given area would typically inform their members about thresholds already set elsewhere, and would then ask their members to vote for a level. A table in a municipality could for instance choose to be more ambitious than the surrounding region, or equally ambitious, or less, given their circumstances and urgencies. Setting thresholds would in this scenario be an ongoing and iterative process, as new ambitions of one table may trigger other tables.

In the Table Democracy concept, **tables networks are open**. Existing networks for sustainable development, both formal and informal, may join as a table when they are the democratic representative of their theme, sector or chain community. Many such networks already maintain indicators. Joining networks are encouraged to share those indicators in the table network. Working with thresholds could be a **logical next step** for these networks as well.

The Table Democracy concept could in this image **add democracy to the concept of a Thresholds & Allocations Council, while maintaining a scientific base**. It may also induce an organic process of threshold setting, in which indicators and thresholds proliferate bottom up, top down and horizontally. A table network may thus act as a complex dynamic infrastructure, or carrier, for the process of threshold setting, enabling easier large scale implementation.

Practically, **a routine for threshold setting may be added to the methods and instruments provided to tables**. Threshold data could be included in the indicator database. The online indicator checklist could be adapted as well. As all indicators are in a single database, adding a reporting tool would be relatively easy as well. Currently Noorden Duurzaam is setting up a national project to create a new IT-platform for regional sustainability networks in the Netherlands, in collaboration with other networks and a Dutch government program for sustainability (DuurzaamDoor). The platform software will be modular, and a module for threshold management could be added to the specification.

5.10.2 Gewenste functionaliteit

Algemeen: een werkwijze om van een indicator van een tafel die aan een bepaald gebied gebonden is in een democratisch proces 1) met betrokkenen en/of deskundigen een grenswaarde te bepalen en 2) met vertegenwoordigers van deelgebieden de grenswaarden voor deelgebieden te alloceren. Deze werkwijze moet kunnen cascaderen van (inter)nationaal niveau tot buurtniveau, en naar leden van tafels op elk niveau.

Benodigd:

1. Een gegevensmodel waarin een indicator een grenswaarde heeft voor het eigen tafelgebied, grenswaarden per deelgebied en grenswaarden per lid. Een grenswaarde heeft een ingangsdatum. Bij wijzigingen worden nieuwe grenswaarden met hun ingangsdatum toegevoegd aan de database zodat het historisch verloop van grenswaarden beschikbaar blijft.
2. Een zoekstelsel om indicatoren van tafels te vinden met filters voor titel, beschrijving, gebied en tafelonderwerp.
3. De beheerder van een tafelindicator kan een met dit zoekstelsel gevonden indicator van een andere tafel kopiëren (alleen de indicatordefinitie, niet de data) of instantiëren (een link leggen) zodat een hiërarchie van gekopieerde of gekoppelde indicatoren kan ontstaan.
4. Bij gekopieerde en gekoppelde indicatoren de bron vermelden en datum sinds vermelden.
5. De beheerder van een tafelindicator kan de grenswaarde van een indicator 1) vrij instellen, 2) bij gekopieerde of gekoppelde indicatoren de grenswaarde instellen op de grenswaarde die in het omvattende gebied is gealloceerd aan het tafelgebied, 3) laten instellen door de leden van de tafel mbv het stelsel (zie 5.7).
6. De beheerder van een tafelindicator kan grenswaarden van deelgebieden 0) uitzetten, 1) instellen gelijk aan de grenswaarde van de gekopieerde of de gekoppelde indicator van het omvattende gebied, 2) vrij instellen op één gelijke waarde voor alle deelgebieden, 3) instellen op een gelijke delen van de grenswaarde van het tafelgebied, 4) per deelgebied vrij instellen op een specifiek percentage van de grenswaarde voor het tafelgebied, 5) instellen op een percentage van de grenswaarde voor het tafelgebied op grond van een CBS-gebiedsparameter die in de tafelatlas bekend is (oppervlakte, inwoners, zie 5.1.1), 6) door de leden laten instellen mbv het stelsel (5.7).
7. De beheerder van een tafelindicator kan grenswaarden van leden 0) uitzetten, 1) instellen gelijk aan de grenswaarde van de gekopieerde of de gekoppelde indicator van het omvattende gebied, 2) vrij instellen op één gelijke waarde voor alle leden, 3) instellen op een gelijke delen van de grenswaarde van het tafelgebied, 4) per lid vrij instellen op een specifiek percentage van de grenswaarde voor het tafelgebied, 5) instellen op basis van organisatieomvang (een bekend gegeven), 6) instellen volgens het algoritme voor contributie en stemrecht, of 7) instellen op basis van specifieke parameters die de leden zelf invullen (zie 5.2.3 Ledenlijst en 5.2.4 Ledenmatrix) in combinatie met een specifiek algoritme, of 8) mbv een stelsel voor procentuele verdeling van de grenswaarden over de leden.

8. Een notificatie-optie om betrokken tafels en leden te informeren over wijzigingen in grenswaarden en allocaties.
9. Profielpagina's van leden (waaronder tafels) kunnen uitbreiden met invoervelden voor parameters die nodig zijn voor een allocatieberekening, en voor data van een specifieke indicator.
10. Resultaten daaruit aggregeren en al dan niet geanonimiseerd opnemen in de indicator.
11. Bij hiërarchisch gekoppelde indicatoren ook geaggregeerde data van lagere niveaus weergeven.

5.10.3 Prototype

In het huidige prototype is het mogelijk om indicatoren te voorzien van één of meerdere grenswaarden. Grenswaarden zijn per jaar instelbaar zodat het verloop van de grenswaarde in de tijd zichtbaar is. Het prototype stelt verder in staat om in de definitie van een indicator een verbinding te leggen naar de bron van de grenswaarde, bijvoorbeeld een Thresholds & Allocations Council of een thematafel. Profielpagina's van leden van tafels kunnen per tafel met extra gegevens worden uitgebreid.

5.11 Mogelijke andere uitbreidingsmodules

Hieronder het begin van een verlanglijst met andere uitbreidingsmodules. In het vervolgproject wordt deze lijst bijgehouden op basis van suggesties en onderzoek.

- **Innovatieproces**, Obv Socratic of Innovatiespotter.
- **Life Cycle Analysis** (LCA), een module voor delen van life cycle data in ketens.
- **Twitter module** die per tafel tweets verstuurt over wijzigingen bij de tafel (ledenmutaties, evenementen, publicatie van kwesties, projecten, indicatoren), en per gebied over wijzigingen in het gebied zoals nieuwe tafels.

6 Outline van het ontwikkelproject en vijf jaar beheer

Dit hoofdstuk is geschreven met name voor de initiatiefnemers van dit project en voor ICT-architecten, om een indruk te geven van een architectuur van het platform die voldoet aan eisen van modulariteit, aanpasbaarheid en uitbreidbaarheid (vanwege het experimentele karakter van tafelnetwerken), co-creatie (in een eco-systeem met meerdere ontwikkelaars en ICT-dienstverleners), informatiebeveiliging en diverse toetskaders voor kwaliteit van webtoepassingen van de overheid.

Het uitgangspunt is de gewenste functionaliteit zoals beschreven in de voorgaande hoofdstukken. De tekst van dit hoofdstuk is tot stand gekomen obv input uit de projectgroep, interviews, en desk research.

6.1 Architectuur

We beginnen met kort beschrijven van het informatiemodel en de basisfuncties en nemen dat als uitgangspunt voor het ontwikkelen en beschrijven van de uitgangspunten gewenste architectuur. Dit hoofdstuk bevat korte herhalingen of samenvattingen van de voorgaande delen van dit rapport, zodat het ook zelfstandig leesbaar is.

6.1.1 Informatiemodel

De hooftentiteiten in het informatiemodel van de kern van het te ontwikkelen platform zijn de tafels, personen, organisaties en gebieden.

Tafels zijn er in verschillende soorten, de sectortafel organiseert zich binnen een bepaalde sector of branche, bijvoorbeeld de ICT, de thematafel organiseert zich rond een thema. Ketentafels zijn een bundeling van thema- en sectortafels. Alle tafels zijn verbonden aan een of meerdere gebieden. Dit zijn administratief bestuurlijke gebieden: land, landsdeel, provincie, gemeente, wijk en buurt en ook gebieden die daar (nog) buiten vallen, zoals de Waddenzee. De gebiedstafel organiseert de tafels in een gebied.

Bij tafels kunnen zowel organisaties als individuele personen deelnemen. Vanuit de organisaties kunnen leden aan tafels deelnemen. Personen die deelnemen aan een tafel hebben een account, en kunnen daardoor inloggen en krijgen daarmee functies beschikbaar waarvoor autorisatie benodigd is.

6.1.2 Functionaliteit

In het voorgaande hoofdstuk over functionaliteit is een onderscheid gemaakt tussen primaire functies (onmisbaar voor alle tafels) en optionele functies (experimenteel, of specifiek voor bepaalde tafels, situaties of werkstijlen).

De hoofdentiteiten van het informatiemodel zijn de uitgangspunten voor de functionaliteit in het systeem, er wordt bijvoorbeeld naar deze entiteiten gezocht, en ze dienen als startplaatsen voor navigatie binnen de applicatie, zoals in de Tafelatlas. Alle belangrijke functies en de data zijn gekoppeld aan deze hoofdentiteiten. Deze entiteiten zijn het uitgangspunt voor het bieden van de functies van het systeem.

Juist in de functies rond deze hoofdentiteiten verwachten we veel dynamiek, mogelijkheden, veranderingen, ideeën en experimenten.

6.1.3 Uitgangspunten voor de architectuur

Omdat het concept van tafeldemocratie in ontwikkeling is, is een ondersteunend platform nodig waarbij het makkelijk is om te experimenteren met nieuwe functies en het te kunnen uitbreiden.

Verder is er, vanwege de gewenste grote functieomvang, behoefte om delen van de functionaliteit bij gespecialiseerde dienstverleners te betrekken. Bijvoorbeeld financiële administratie, een stelsysteem, social media functies, projectmanagement. Het platform wordt hierdoor geen monolithisch product van één bedrijf, maar ontstaat in een **ecosysteem** van samenwerkende ICT-leveranciers.

Voor de architectuur van het platform betekent dit dat het aantrekkelijk is om uit te gaan van een **kern** die de primaire functies implementeert en **uitbreidingsmodules** voor de andere functies. De kern en de uitbreidingsmodules werken samen om de webbrowser van de eindgebruiker te bedienen.

Het te ontwikkelen platform wordt een maatschappelijke nutsfunctie of infrastructuur die eigendom is van een breed en democratisch samenwerkingsverband, en die later mogelijk van de overheid kan zijn. Voor ogen staat verder een enkelvoudige toepassing in Nederland, en mogelijk uitbreiding naar omliggende landen en verder. Voor vertrouwen in dit platform en voor bevorderen van compatibele oplossingen buiten Nederland is transparantie en openbare publicatie van de werking ervan belangrijk. Dit vertaalt zich naar een keuze voor **open source** publicatie van in ieder geval de kern van de applicatie, en naar ingebouwde **meertaligheid**.

Voor de uitbreidingsmodules is het belangrijk om aansluiting te kunnen vinden bij uiteenlopende belangen en business modellen van deelnemende ICT-bedrijven. Hier bestaat **variëteit**. Sommige bedrijven investeren in open source projecten, anderen -vaak specialisten- doen dat niet.

Een andere reden voor uitbreidingsmodules is om te experimenteren mogelijk te maken. Er moet zoveel mogelijk vrijheid zijn om functionaliteit te kunnen ontwikkelen en aan te kunnen bieden. Dat houdt in dat de functies op een andere server beschikbaar gesteld moeten kunnen worden en dat deze eventueel op een andere server moet kunnen draaien. Hiermee is er voor de uitbreidingsmodules dan ook geen eis t.a.v. os., ontwikkelomgeving en programmeertaal.

Deze functies moeten natuurlijk wel kunnen worden gekoppeld vanuit het kernapplicatie. Hiervoor moet het kernapplicatie beheermogelijkheden gaan leveren.

Uitbreidingsmodules willen eventueel gebruik maken van data van andere uitbreidingsmodules. Daarnaast moeten uitbreidingsmodules eventueel vervangbaar zijn door andere, verbeterde uitbreidingsmodules. Dit is een reden om data door de kernapplicatie op te laten slaan, de kernapplicatie moet dus functies voor dataopslag en -manipulatie bieden. De uitbreidingsmodule moet op zijn beurt definiëren welke data het wil opslaan, en hoe deze te bevragen en te manipuleren moet zijn.

Ook koppelingen naar functies van derde (bestaande) systemen moeten mogelijk zijn, denk aan bijvoorbeeld aan een boekhoudsysteem. Data moet zowel gemanipuleerd kunnen worden in het kernapplicatie als in het derde systeem. Dit biedt mogelijkheden om verschillende systemen aan elkaar te verbinden.

Uitbreidingsmodules zullen functies leveren in de context van een hoofdentiteit, bijvoorbeeld een tafel. Er is dus altijd een relatie met een hoofdentiteit. Daarom kunnen uitbreidingsmodules geïnteresseerd zijn in de levenscyclus van deze hoofdentiteit. Hiervoor moet de kernapplicatie de uitbreidingsmodules dus signalen naar de uitbreidingsmodules sturen bij veranderingen van deze entiteiten. Bijvoorbeeld als in de kernapplicatie een nieuwe gebruiker aanmaakt, stuurt deze een bericht aan alle (geïnteresseerde) uitbreidingsmodules. Uitbreidingsmodules kunnen dan hun eigen actie ondernemen, bijvoorbeeld een mail sturen naar een secretaris van een tafel, of data van een indicator bijwerken.

Sommige data kan standaard zijn (of worden) binnen het systeem. Denk bijvoorbeeld aan een agenda. Deze zal dan door de kernapplicatie worden gedefinieerd, uitbreidingsmodules moeten in dat geval de mogelijkheid hebben deze data uit te breiden, om specifieke functionaliteit te kunnen bieden.

We gaan er vanuit dat data uitbreidingen gekoppeld zijn aan de hoofd entiteiten. Deze bieden de basis, de uitgangspunten om functionaliteiten vanuit het kernapplicatie te koppelen en aan de eindgebruikers beschikbaar te stellen. Functies zullen worden aangeroepen in de context van deze hoofd-entiteiten.

Er wordt dus een protocol ontwikkeld waarmee de verschillende componenten van het systeem elkaar kunnen aanroepen en data kunnen communiceren, hierdoor kan het systeem zich doorontwikkelen, evolueren en over tijd kan de implementatie veranderen, het protocol biedt daarvoor de basis.

6.1.4 Eisen

Op basis van de uitgangspunten komen we tot de volgende eisen tav de componenten van de architectuur

De kernapplicatie:

- definieert het schema en de relatie tussen de hoofdentiteiten zoals tafels, organisaties, personen en gebieden.
- definieert het schema en de relatie tussen andere belangrijke entiteiten zoals kwesties, projecten indicatoren

- biedt beheerfuncties voor bovenstaande entiteiten, zoals het beheer van de ledenlijst en ledenadministratie
- biedt de basis webapplicatie aan, waarbinnen te zoeken en te navigeren is en die als kapstok dient om functies van kernmodules aan te bieden, zoals de Tafelatlas
- biedt mogelijkheid om een uitbreidingsmodules registreren
- biedt query- en manipulatie mogelijkheden voor de data.
- biedt een authenticatie- en autorisatie systeem en beheer daarvan

Een uitbreidingsmodule:

- definieert optioneel data-uitbreidingen op een of meer hoofd entiteiten met een dataschema
- definieert optioneel de attributen waarop gezocht kan worden van deze data-uitbreidingen
- definieert een applicatie die kan worden opgestart en geïnitieerd vanuit het kernapplicatie
- de autorisaties die nodig zijn om de data te bevragen en te manipuleren
- biedt een javascript applicatie die in de webbrowser draait
- kan optioneel op een andere server kunnen draaien

De kernapplicatie zal voor de uitbreidingsmodule:

- de data-uitbreidingen publiceren en de bevragingen en de data mutaties daarvoor beschikbaar moet stellen aan de uitbreidingsmodule zelf en andere uitbreidingsmodules
- deze opstarten en initialiseren met een gegeven context
- op de hoogte houden van de levenscyclus van de hoofd entiteiten

Functies die door uitbreidingsmodules vervuld zouden kunnen worden:

- Agenda
- FAQ & Tips
- Zoekmachine
- Mailsysteem
- Stemsysteem

De architectuur zal zoveel mogelijk gebruik maken van bestaande methoden en protocollen. Gedacht kan worden aan het volgende:

- De componenten communiceren met elkaar op basis van het http protocol
- Dataschema, queries en manipulaties met behulp van GraphQL
- Authenticatie, autorisatie met OAuth en JSON web tokens

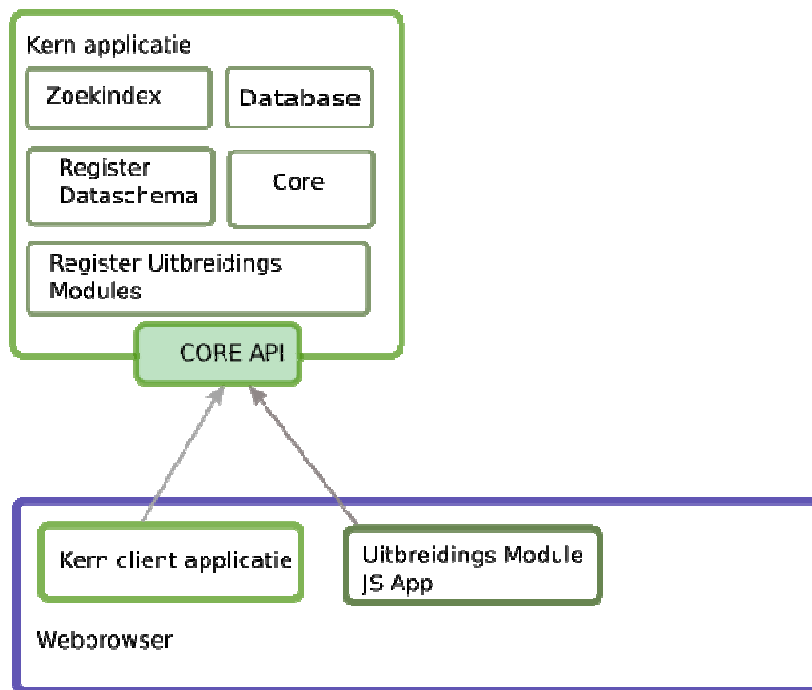
6.1.5 Geïntegreerde en zelfstandige uitbreidingsmodules

We maken voor de uitbreidingsmodules onderscheid tussen twee vormen, geïntegreerde uitbreidingsmodules, die op de server van de kernapplicatie draaien, en zelfstandige uitbreidingsmodules die elders draaien.

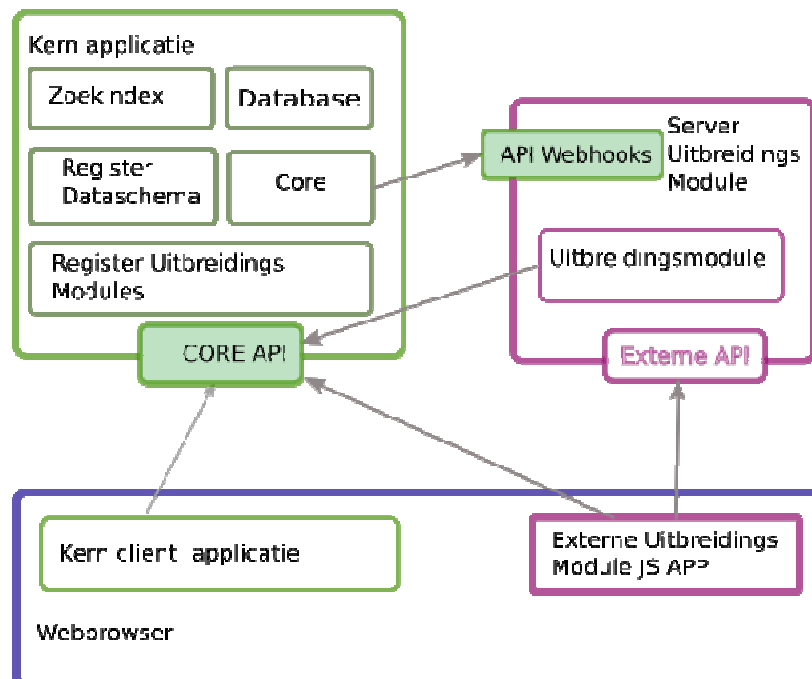
	Geïntegreerde uitbreidingsmodules	Zelfstandige uitbreidingsmodules
Draait op	de server van de kernapplicatie	een eigen server
Publicatie	open source	open source of closed source
Dataopslag	door de kernapplicatie	zowel mogelijk door de kern als in eigen beheer of een combinatie.
Communicatie met de kern	vanuit de browser naar de Kern API	zowel vanuit de browser via de kern API als vanuit de eigen server naar de kern API
Afhankelijkheid server	integreerbaar in de kernapplicatie	server applicatie heeft geen eis t.a.v. os., ontwikkelomgeving, programmeertaal en beheer
Afhankelijkheid cliënt	client wordt uitgevoerd in de browser, wordt door de kern cliënt geïnitieerd. Wordt geladen van de server van de kernapplicatie	client wordt uitgevoerd in de browser, wordt door de kern cliënt geïnitieerd. Wordt geladen van de server van de uitbreidingsmodule
Mogelijkheid tot koppeling derde system	Nee	Ja
Mogelijkheid tot periodiek uitvoeren van taken	niet mogelijk, doordat de uitbreidingsmodule in de webbrowser uitgevoerd wordt. (eventueel zou men een beperkt aantal mogelijkheden kunnen voorzien, waarbij er eisen worden gesteld aan de omgeving, zoals o.s. en programmeertaal)	de zelfstandig uitbreidingsmodules hebben zelf de vrijheid om taken uit te voeren

6.1.6 Architectuurmodel

Variant Uitbreidingsmodule vanaf de eigen server



Variant Uitbreidingsmodule op externe server



6.1.7 Schets/scenario werking uitbreidingsmodule

Hoe functioneert deze architectuur voor bijvoorbeeld een extensie een agendafunctie biedt voor een organisatie, hieronder een schets van een scenario:

De agenda extensie wordt geconfigureerd door een beheerder op de server van de kernapplicatie, waaronder andere de url waarop de javascript app te laden is en welke data opgeslagen moet worden en dat het een functie is voor organisaties. In het geval van de agenda is de data bijvoorbeeld een titel, omschrijving, plaats, datum en een weblink. Daarnaast is gedefinieerd dat titel, en omschrijving, datum doorzoekbaar moeten zijn.

De client van de kernapplicatie, geschreven in javascript, draait in een browser, deze is geladen vanaf de kernapplicatie server. Binnen deze kernapplicatie cliënt navigeert een gebruiker, bijvoorbeeld een beheerder van een organisatie, naar zijn organisatiepagina. Vanuit daar wordt een menu functie agenda aangeboden (dit wordt uitgelezen uit de geconfigureerde applicaties voor organisaties). De gebruiker klikt erop en de javascriptapplicatie wordt geladen en geïnitialiseerd met de context, in dit geval autorisatietoken, het id van een organisatie.

De agenda javascript applicatie, bevraagt de api van de kernapplicatie naar agenda items van de meegegeven organisatie die nog actueel zijn, gesorteerd op datum. De kernapplicatie controleert of er toegang is tot de agendadata door het meegeven autorisatietoken en retourneert de data aan de agenda-applicatie.

6.2 Ontwikkelproject

6.2.1 Uitgangspunten en cultuur

Om een duurzaam uitbreidbaar en open platform te realiseren binnen de bovenstaande architectuur is een open, onafhankelijk ontwikkelproces en een open ontwikkelcultuur nodig.

Het is van belang voor de ontwikkeling van de kernapplicatie en in het bijzonder van de protocollen en api dat er meerdere onafhankelijke partijen betrokken zijn bij deze ontwikkeling. Dit om de gewenste architectuur te toetsen en te verbeteren.

Het ontwikkelen voor het platform moet daarnaast ontwikkelvriendelijk zijn. Dit is te faciliteren door bijvoorbeeld

- Beschikbaar stellen van voorbeelden van, uitbreidingsmodules die demonstreren hoe je een deze maakt en hoe het systeem functioneert.
- Bibliotheken met basisfuncties beschikbaar stellen
- Gemakkelijk om de kernapplicatie op je eigen ontwikkelplatform kunnen draaien.
- Voorbeeld documentatie waarin wordt beschreven hoe bepaalde issues kunnen worden opgelost

- Goede documentatie en beschikbaarheid over de broncode
- Bugfixes en verbeteringen makkelijk kunnen aanleveren
- Een experimenteer omgeving met realistische data waarin gemakkelijk een uitbreidingsmodule uitgetest kan worden of te experimenteren is met een uitbreidingsmodule

Op dit moment zijn voor de software ontwikkeling ontwikkelplatformen beschikbaar waarin het gehele proces goed gefaciliteerd kan worden, bijvoorbeeld github.

6.2.2 Ecosysteem

Binnen het ecosysteem onderscheiden we de volgende deelnemers en rollen:

- Opdrachtgevers (stuurgroep samengesteld uit PTRN)
- Producteigenaar (namens eigenaars en gebruikers)
- Ontwikkelteam voor de kern en geïntegreerde uitbreidingsmodules
 - Projectleider/Scrum master
 - Architect
 - Functioneel ontwerpers
 - Ontwikkelaars
 - Documentatieschrijvers
 - Testers
 - Beheerteam
- Ontwikkelaars van zelfstandige uitbreidingsmodules
- Gebruikers

Deze deelnemers communiceren met elkaar in verschillende overlegvormen:

- **Stuurgroep:** PTRN-leden en producteigenaar, per kwartaal.
- **Projectvoortgangsbesprekingen:** Producteigenaar en projectleider, maandelijks.
- **Kernontwikkelteam:** doorlopend digitaal en fysiek (het team zit zoveel mogelijk bij elkaar) in scrum daily standup.
- **Sprint release planning, review overleg** door de kernontwikkelteam en de product eigenaar.
- **Uitbestedingsoverleg:** producteigenaar, projectleider en vergelijkbare functies bij de leverancier van een uitbreidingsmodule als die in opdracht tot stand komt.

- **Uitbreidingsmodules:** betrokkenen uit het kernontwikkelteam en uitbreidingsontwikkelaars, doorlopend digitaal en naar behoefte fysiek.
- **Beheeroverleg** door het beheerteam, doorlopend digitaal en periodiek fysiek.
- **Gebruikerspanel** met bestuurders/coördinatoren van regionale duurzaamheidsnetwerken, tafelsecretarissen, tafelleden, producteigenaar, projectleider, functioneel ontwerpers.
- **Digitaal:** op een in te richten forum voor softwareontwikkeling in co-creatie.
- **Meetup voltallige ecosysteem:** bij grote releases en belangrijke milestones.
- 6.2.3 Ontwikkelproces

De werkwijze van het ontwikkelproject dat in het hierboven beschreven ecosysteem wordt uitgevoerd is *agile* en wordt gebaseerd op scrum.

In de opstartfase worden offerteverzoeken, offertes en opdrachten opgesteld en uitgewisseld, wordt met alle betrokkenen het projectdoel en de projectorganisatie doorgenomen en geaccordeerd. Verder wordt een digitaal overlegplatform ingericht en worden overleg afspraken gemaakt. Het vertrekpunt hierin is de beschrijving van functionaliteit in dit document. Op basis hiervan wordt in een iteratief proces telkens in gesprek met leden van het gebruikerspanel voor elke functie een *user story* opgeschreven.

Release/sprint planning

Voor alle user stories wordt een *schatting* gemaakt hoeveel het kost om deze te implementeren en de worden op volgorde van belangrijkheid geordend. In deze volgorde zullen de userstories gebouwd gaan worden. De schatting van de grootte van userstory is in in story points, hiermee wordt geschat in *relatieve grootte* van userstories t.o.v. elkaar. Op basis van deze schatting wordt er een release planning gemaakt waarin het ontwikkelteam samen met de opdrachtgever beslist welke user stories geïmplementeerd gaan worden, in welke sprint en de volgorde binnen de sprint. Voor complexe functies, waarvan de bouwtijd niet goed te plannen is omdat de functionaliteit complex is of niet precies bekend is, kan ook worden besloten om in de release een onderzoek te plannen, zodat deze in een volgende release met een voldoende nauwkeurig schatting goed in te plannen is. Een onderzoek kan worden uitgevoerd met een *proof of concept*, waarop gebruikers hun feedback op kunnen geven.

Naast user stories voor het ontwikkelen van nieuwe gebruikersfuncties, zijn er ook userstories die andere aspecten van het ontwikkelen beschrijven, zoals het schrijven van (gebruikers)documentatie, ondersteuning van gebruikers etc.

Om te zorgen voor snelle feedback en transparantie t.a.v. de voortgang zal een sprint 2 a 4 weken duren.

Release/Sprint

De release begint met een *sprint planning meeting*, waarin zowel de planning als de user stories in meer detail worden uitgewerkt. Tijdens een release wordt door de ontwikkelaars de userstories geïmplementeerd. Bij voltooiing van een user story wordt deze direct in de testomgeving gezet, zodat een tester kan verifiëren of

deze aan de beschreven eisen van de user story voldoet. Als dit het geval is kan deze naar de acceptatieomgeving waarin een eindgebruiker de functie kan testen. De status van een user story binnen een release is daardoor eenduidig en daarmee ook de voortgang status van het project.

Aan het einde van de release is er een *sprint review meeting*, hierin worden alle afgeronde userstories getoond. Aan het eind van de sprint kan de voortgang van het project worden bepaald; de snelheid waarin de userstories gebouwd zijn, totale aantal van storypoints t.o.v. de bestede tijd. De door de gebruiker geaccepteerde userstories kunnen door beheer in de productieomgeving worden gezet.

Voor de volgende release zal deze snelheid gebruikt worden om de releaseplanning waar nodig aan te passen. Ook worden issues van de vorige sprint in de planning opgenomen.

6.3 Beheer

Over beheer op deze plaats alleen enkele korte opmerkingen. Dit onderwerp wordt in het vervolg nader uitgewerkt.

Het platform moet beheerd worden. Hiervoor moet de beheerorganisatie verschillende omgevingen inrichten en operationeel houden:

- productieomgeving
- acceptatieomgeving: de omgeving waarin gebruikers nieuwe functies testen en kunnen accepteren
- testomgeving: de omgeving waarin testers de door ontwikkelaars opgeleverde functionaliteit kunnen testen en vrijgeven voor acceptatie

De beheerorganisatie is verantwoordelijk voor het gehele ICT-infrastructuurbeheer (OS-updates, backups, netwerk, hardware, monitoring, etc.)

Voor het beheer moeten de volgende sleutelrollen ingevuld worden (als opdracht/taakstelling uit te geven aan een persoon of groep):

- Releasebeheer (releaseprotocol, releaseplanning, etc.)
- Testers (issues, vrijgave voor acceptatie, etc.)
- Applicatiebeheer (gebruikersbeheer, rechtenbeheer, modulebeheer, etc.)
- Gebruikersondersteuning (helpdesk, boot camp, etc.)
- Beheerrollen bij gebruikers (tafelsecretaris, tafelbegeleider, kwartiermaker)
- Gebiedsbeheer (tafels toevoegen, etc.)
- Tafelbeheer (tafelleden toevoegen, etc.)

6.4 Kostenraming en risicoanalyse

6.4.1 Kosten

Ontwikkelkosten

Op grond van de globale specificaties in dit rapport is eigenlijk nog geen goede kostprijscalculatie te maken. Om toch de proportie in beeld te krijgen is per module aan de hand van de gewenste functionaliteit en aan de hand van het prototype en de ervaringen daarmee een bandbreedte geschat waarbinnen de ontwikkelkosten vermoedelijk zullen vallen. Voor algemene kosten is een opslagpercentage toegepast. De schatting is voorgelegd aan meerdere respondenten met ervaring in ICT-projecten en aan de hand van hun terugkoppeling bijgesteld.

Beheerkosten

De beheerkosten van het ICT-platform zijn sterk afhankelijk van het aantal gebruikers, de gebruiksfrequentie en andere praktijkfactoren. Vanwege de onvoorspelbaarheid hiervan zijn enkele scenario's doorgerekend, zonder indicatie van waarschijnlijkheid per scenario.

6.4.2 Risico's

Het project krijgt te maken met risico's. We beperken ons hier tot een eerste en kwalitatieve indicatie daarvan en van de maatregelen die mogelijk zijn om die risico's in te dammen. Gaandeweg wordt dit overzicht nog aangepast en/of uitgebreid.

- **Onvoldoende wetenschappelijke onderbouwing** van het concept van tafeldemocratie, en daardoor koudwatervrees bij potentiële sponsors van het project. In te dammen door in het directe vervolg op dit project, voorafgaand aan een overlegronde met mogelijke sponsors uitgebreider reflectie en aanbeveling te vragen aan gezaghebbende wetenschappers.
- **Interpretatieverschillen rond het nog ongeteste concept** van tafeldemocratie, en daardoor onvoldoende draagvlak voor een ontwikkelproject dat mikt op landelijke toepassing. In te dammen door voldoende *champions* aan het project te verbinden, en/of door het project met zoveel mogelijk gelijkblijvende specificaties meer op kleinschaliger experiment en evaluatie-onderzoek daarvan te richten.
- **Onvoldoende opbrengst van een overlegronde met potentiële sponsors.** In te dammen door ook grote gemeenten te benaderen en sponsors in het bedrijfsleven en bij grote kennisinstellingen te zoeken, en/of het project te verbinden met vergelijkbare ontwikkelingen elders in Europa en aanspraak te maken op Europese subsidies.

- **Kostenoverschrijding in het ontwikkelproject**, en daardoor onvoldoende functionaliteit bij oplevering of kwaliteitsproblemen daarna. In te dammen door voldoende competentie in het project te betrekken, door de hand te houden aan *agile* en door ook te investeren in cultuur en cohesie in het ecosysteem.

- 6.4.3 Eerste schatting ontwikkeltijd en -kosten

Kern			Punten	Weken
	Tafelatlas		8	7,0
	Manifest		5	4,4
	Ledenlijst		13	11,4
	Kwesties		5	4,4
	Projecten		8	7,0
	Indicatoren		13	11,4
	Mailsysteem		8	7,0
	Zoeksysteem		8	7,0
	Gebruiksstatistiek		1	0,9
Geïntegreerde uitbreidingsmodules				
	Organogram			0,0
	Nieuws		5	4,4
	Nieuwsbrief		5	4,4
	Suggestiebot		8	7,0
	FAQ & Tips		5	4,4
	Delphi Stemsysteem		8	7,0
	Twittermodule		1	0,9
	Ledenmatrix		2	1,8
Zelfstandige uitbreidingsmodules				
	Financiële administratie		30	26,3
	Context-onafhankelijke identifier			0,0
	Context-afhankelijke grenswaarden			0,0
Totaal punten / weken			133	116,4
	Uren per punt / weken per punt		35	0,88
	Tarief per uur		90	
Ontwikkelbudget			418.950	
Andere kosten		15%	62.843	
Totale kosten			481.793	
Risicofactor			2,00	
Te reserveren			963.585	

7 Waardepropositie van een ICT-platform voor regionale netwerken en eindgebruikers

We zijn gestart vanuit een behoefte aan sociale innovatie op het grensvlak van duurzaamheid en democratie. Via een theoretische visie op tafeldemocratie en een tamelijk technische inventarisatie van gewenste webfunctionaliteit hebben we een ICT-ontwikkelpoject geschetst. Het resultaat daarvan zien we nu voor ons en ons denken is nu concreet genoeg om voordat we verder gaan verbinding te maken met de praktijk. Waar zit onze doelgroep mee? Hoe leggen we uit wat we te bieden hebben? In dit hoofdstuk enkele vingeroefeningen met het communicatiemateriaal dat we in de volgende fase willen inzetten in een bredere verkenning met gebruikers en doelgroepen, om terugkoppeling te halen en het concept kunnen aanscherpen. Ook voor deze voorstudie is deze schrijfoefening van belang want het stelt de doelgroep centraal en produceert samenvattingen die ook bij fondswerving nodig zijn.

7.1 Ontwerpen van een propositie

Principe

- Beginnen met problematiek die iedereen voelt: wat doet pijn?
- Eindigen met een praktische oproep: wat moet je nu doen?
- 1 of max 2 A4

Ingrediënten/outline

- Met welke vraagstukken zitten we als regionale netwerken?
- Wat betekent het voor ons en voor de duurzaamheid als we daar niks aan doen?
- Wat is tafeldemocratie en hoe helpt dat ons?
- Welke ICT hoort daarbij en van wie is die?
- Welke voordelen, nadelen, kosten en risico's heeft dit?
- Wat heeft het tot nu toe opgeleverd en wie steunen dit?
- Wat moeten we doen als netwerk om hierin te participeren?

7.2 Tekst van de propositie

Hieronder een concept voor een folder of webpagina voor duurzame initiatiefnemers die mogelijk een tafel willen beginnen in een regionaal tafelnetwork. De tekst is ontleend aan materiaal van Noorden Duurzaam.

7.2.1 Start een tafel bij ons regionale duurzaamheidsnetwerk

Duurzaamheid en democratie

De wereld moet duurzamer en de tijd dringt. Er is initiatief nodig van onderop en vanuit de overheid. Niet los maar elkaar versterkend, zodat goede ideeën uit de basis tot wasdom komen en duurzame visies van beleidsmakers draagvlak vinden.

Deze verbinding tussen groot en klein is het werkgebied van ons regionale duurzaamheidsnetwerk. We zijn een netwerk van grote en kleine tafels voor alle mogelijke onderwerpen van duurzaamheid. Deze tafels zijn democratische verzamelpunten van duurzame initiatiefnemers. Alles en iedereen kan aan een tafel meedoen: consumenten, ondernemers, adviseurs, zorg- en kennisinstellingen. Zo ontstaat een tafelnetwork dat parallel aan de bestaande volksvertegenwoordiging (Tweede Kamer, Provinciale Staten, gemeenteraden) een nieuwe afspiegeling vormt van de samenleving. Dat tafelnetwork is dan voor de bestuurscolleges (regering, GS, B&W) een natuurlijke gesprekspartner.

Wat betekent dat voor u?

Duurzame ontwikkeling vraagt dat we als samenleving keuzes maken, op alle niveaus van individueel tot mondiaal. Dat doet dus ook een beroep op u en op de netwerken en organisaties waarin u een verantwoordelijkheid hebt. In elke rol - consument, student, vakspecialist, manager, ondernemer, bestuurder - kunt u actief bijdragen aan een wereld die geen wissel trekt op de toekomst. Samen optrekken met anderen in dezelfde rol is essentieel. Dat is waar tafels voor bedoeld zijn: krachtenbundeling op maatschappelijke rollen, want dat brengt grote en kleine kennisgemeenschappen en sectoren/branches in beweging. En dat is waar tafelnetworken goed voor zijn: krachten van tafels bundelen voor maatschappijbrede transitieprojecten. Dit maakt uw inzet effectiever, en uw inzet helpt om deze beweging te versterken.

Hoe werkt dat praktisch? En wat levert dat op?

Tafels doen drie dingen. Elke tafel houdt 1) een toplist bij van duurzaamheidskwesties binnen hun werkgebied en onderwerp. Dus: wat kan hier duurzamer. De toplist wordt binnen de tafel democratisch samengesteld: er kan over de volgorde gestemd worden. Tafels houden ook 2) een toplist bij van projecten om die kwesties aan te pakken. Dat kunnen acties zijn van leden van de tafel, maar ook gezamenlijke projecten met andere tafels of programma's van overheden of NGO's. Tenslotte houden ze 3) indicatoren bij

zodat ze cijfers en grafieken hebben bij de kwesties en de projecten. Want wie zijn verhaal kan onderbouwen krijgt meer gedaan.

Voorzien van kwesties, projecten en indicatoren kunnen tafels leden werven en in gesprek gaan met andere tafels en met hun gemeente of provincie. Dan komen grotere projecten in beeld, waarin breder wordt samengewerkt voor samenlevingsbrede omslagen. Bijvoorbeeld onderzoeksprogramma's, bewustwordingscampagnes, subsidieregelingen, ketenconvenanten, gebiedsarrangementen, regelaanpassingen, onderwijsvernieuwing of andere belastingheffing.

Zo organiseert een tafel voor Fair Trade specialisten campagnes in de horeca, werkt een tafel van schoolbesturen aan energieneutrale schoolgebouwen, regelt een ketentafel voor beton het hergebruik van grondstoffen, adviseert een tafel van HR-specialisten overheden over duurzame inzetbaarheid, steunt een tafel van mobiliteitsspecialisten een wijkvervoersbedrijf, etc. De combinatiemogelijkheden zijn onbegrensd en de democratische grondslag en ambitie van het tafelnetwork maakt samenwerking tussen groot en klein eenvoudig en effectief.

Binnen een gebied zijn alle tafels uniek. Over vermelding van nieuwe en bestaande tafels (zoals kenniskringen, beroepsverenigingen en brancheorganisaties) wordt in de gebiedstafel besloten. Is er nog geen gebiedstafel dan maakt het bestuur van ons netwerk de afweging. Unicité houdt het tafelnetwork overzichtelijk en werkbaar, voor de leden van de tafels, bestuurders van tafels en overheden. Unicité benadrukt ook de vertegenwoordigende functie en het democratisch karakter van de tafels. Tafels zijn daarom ook open netwerken, met eenvoudige lidmaatschapscriteria, geen of lage contributie en zonder grenzen aan het ledental.

Doe mee!

Kijk eens rond in de tafelatlas. Daar zie je welke tafels actief zijn voor de regio, de provincies, gemeenten, wijken en buurten. Er zijn vier soorten tafels. Om te beginnen thematafels voor specialisten en sectortafels voor ondernemers/bestuurders. Dit is de basis. Vervolgens zijn er ketentafels waarin thematafels en sectortafels samenkomen. Tenslotte is er per gebied één gebiedstafel waar alle tafels van een gebied samenkomen. In de atlas hebben de gebiedstafels een lijn naar de overheid, vanwege hun vertegenwoordigende functie.

Aan welk onderwerp van duurzame ontwikkeling wil je bijdragen? Wil je vanuit je specialisme iets doen kies dan een thematafel, of neem initiatief voor een nieuwe thematafel in je buurt, wijk, gemeente, provincie of regio. Ben je ondernemer of bestuurder kies dan een sectortafel, of begin er een. Ben je bestuurder van een bestaand kennisnetwerk of een brancheorganisatie, dan kun je je netwerk aanmelden voor vermelding in de tafelatlas.

Vorm een kerngroep en kom kennismaken

Met regelmaat organiseren we werkbijeenkomsten voor nieuwe tafels. In een middag of avond nemen we het concept van tafelnetworken door en maken kerngroepen een begin met hun tafel. Programma:

- Kort kennismaken
- Algemene introductie
- Tafelmanifest opstellen op basis van een stramien
- Eerste brainstorm over kwesties en projecten
- Eerste indicator kiezen en uitwerken aan de hand van een checklist
- Agenda eerste tafelbijeenkomst opstellen aan de hand van een voorbeeld
- Resultaten onderling uitwisselen

Kom met twee, drie of vier mensen om de werkwijze voor je eigen onderwerp uit te proberen. Beslis daarna of en hoe je verder gaat. Locatie en data kiezen we in overleg. Kosten 25 euro per persoon. Contact: info@onsregionaalduurzaamheidsnetwerk.nl.

7.3 ICT-platform voor collectieven en coöperaties

De consortia die eind 2017 vanuit PTRN zijn gevormd werken aan bouwstenen voor regionale duurzaamheidsnetwerken. Het consortium van Jules Hinssen, Jifke Sol, Ronald Kohnen en Leo Crombach schrijft in dat verband een opzet met een accent op onderzoek, lerend netwerken en onderwijs. Voor de praktische instrumentatie wordt uitgegaan van het ICT-platform van dit consortium (waarin Leo Crombach ook deelneemt). De functie van het ICT-platform in het voorstel Hinssen-Sol-Kohnen-Crombach is om het landschap van netwerken en projecten inzichtelijk te maken, en om het ecosysteem van netwerken en projecten dichterbij elkaar te brengen door aanreiken van een gemeenschappelijke taal, gedeelde werkmethoden, en praktische begeleiding en ondersteuning. Hieronder een aansluitende schrijfoefening in de vorm van een propositie aan coöperaties. Hierin wordt ook de meerwaarde van het ICT-platform benoemd wordt, zij het nog niet in detail.

U bent een collectief of coöperatie voor duurzaamheid. Dat wil zeggen: u bent met meerdere of vele mensen, u beheert samen iets (wellicht een ‘common’)¹⁰, en u hebt daar samen goede afspraken over gemaakt. Wat u beheert kan van alles zijn: bepaalde productketens in uw gebied, bepaalde diensten voor een bepaalde doelgroep, bepaalde collectieve voorzieningen in uw dorp of woonwijk, een gebied, een object, een traditie, gedeelde kennis, etc. U hebt als collectief het heft in eigen hand genomen omdat het u autonomie verschaft, omdat u vanuit de praktijk beter kunt beslissen dan een overheid op afstand, of omdat u niet afhankelijk wilt

¹⁰ Groepen die een common beheren of zich inzetten voor de toegang tot een common worden in de literatuur wel aangeduid als Institutes for Collective Action: ICA (Ostrom). ICA's zijn doorgaans op een specifieke natuurlijke, culturele of kennis common gericht. Het gaat erom dat een groep direct betrokkenen zich inzet voor toegang (van de groep of van algemeen publiek) tot die common. Commons kunnen uiteenlopende rechtsvormen hebben, waaronder de coöperatievorm. In deze tekst gebruiken we ‘collectief’ als verzamelbegrip voor ICA's.

zijn van grote partijen en hun belangen. U bent informeel georganiseerd of u hebt rechtspersoonlijkheid in de vorm van een (coöperatieve) vereniging.

Een collectief of coöperatie zijn voor duurzaamheid is best een uitdaging. Zelforganisatie betekent dat u veel wielen moet uitvinden: hoe u leden werft, hoe u het collectief leiderschap invult en een positieve cultuur in stand houdt, hoe u onderling afspraken en beleid maakt, hoe u product- of dienstketens ontwikkelt die aan regelgeving voldoen en inkomen verschaffen, hoe u daarbij samenwerkt met externe partijen, hoe u de belangen van uw en andere collectieven behartigt bij de overheid en hoe u concurreert in de markt. Elk van deze wielen zelf uitvinden is misschien wat te veel van het goede.

Nieuw: tafelnetwerken. Onze regio kent vele onafhankelijke netwerken die willen bijdragen aan duurzame ontwikkeling: beroepsverenigingen, kennisnetwerken, brancheorganisaties, sectorkoepels, etc. Dit zijn in het algemeen belangenverenigingen. Hier wordt geen omzet gemaakt, maar wordt het maatschappelijk belang van een thema of sector op de kaart gezet zodat de overheid en de rest van de samenleving er beter rekening mee zal houden. Lobbywerk dus, want dat moet ook gebeuren, en ook voor uw thema's en uw ketens.

Relatief nieuw is dat deze thema- en sectornetwerken horizontale samenwerking aangaan om ketens circulair te maken of gebieden integraal te verduurzamen. Zo zijn in 2017 bij de SER nieuwe tafels ingericht voor CO₂-reductie in de bouw, elektriciteit, industrie, mobiliteit en landbouw. En zo zijn er in meerdere regio's in Nederland *gefaciliteerde tafelnetwerken* waar provinciale en lokale tafels zich bij kunnen aansluiten om samen te werken aan transitieprojecten. Gefaciliteerd wil zeggen dat er gedeelde faciliteiten zijn voor aangesloten tafels, zoals uitwisseling, opleiding, begeleiding, webdiensten, communicatie en administratie.

Regionale tafelnetwerken gaan uit van horizontale samenwerking, net als duurzame collectieven en coöperaties. Ze hebben dezelfde wortels in hedendaags denken over samenleven en samenwerken van onderop. De regionale tafelnetwerken zijn verenigd in [naam voor het samenwerkingsverband van gefaciliteerde tafelnetwerken in Nederland]. Ze zetten zich met deze brancheorganisatie op landelijk niveau in voor gezamenlijke diensten, onderlinge aansluiting en voor positionering van de tafelnetwerken ten opzicht van politiek en overheid.

Voor het ontwikkelen en bieden van gedeelde faciliteiten is er een samenwerkingsverband van regionale tafelnetwerken, koepels van gebiedsgerichte coöperaties, overheden, kennisinstellingen en veranderkundigen.

Hoe kunnen wij daarvan profiteren? Er zijn meerdere manieren waarop een regionaal tafelnetwerk een collectief of coöperatie van dienst kan zijn:

- **U kunt als collectief lid zijn van een sectortafel, of er met andere collectieven een tafel beginnen.** Dan hebt u een eigen brancheorganisatie in uw gemeente of provincie en kunt met alle collectieven tegelijk met meer succes zaken doen met de overheid.
- **Specialisten uit uw collectief kunnen lid zijn van een thematafel, of er met andere specialisten een beginnen.** Zo kunt u met meer succes duurzaamheidskwesties op de politieke agenda krijgen, maatschappijbrede projecten starten die daar wat aan doen, en cijfers publiceren zodat de thematafel een gezaghebbende kennisbron wordt.

- **U kunt als collectief lid zijn van een ketentafel of een gebiedstafel.** U vertegenwoordigt immers één of meerdere schakels van product- of dienstketens, en u hebt er belang bij om met *alle* schakels samen te werken voor een circulaire keten.

De regionale tafelnetswerken in Nederland bieden een infrastructuur voor tafels die voor u als lid of initiatiefnemer van een tafel waarde toevoegt:

- Het tafelnetswerk is een sociaal en lerend netwerks waarin u **kennis, contacten** en **inspiratie** opdoet.
- Het starten van nieuwe tafels in het tafelnetswerk is **eenvoudig** en **kosteloos**. Dat maakt het gemakkelijker om met andere collectieven krachten te bundelen.
- Een tafel is een **etalage** voor de deelnemers. Uw collectief of coöperatie en wat u aan waarde toevoegt is daardoor beter zichtbaar bij uw doelgroepen.
- Tafels hebben een **taal**, een **methode** en **instrumenten**: alle tafels agenderen kwesties, initiëren projecten en publiceren cijfers. Dat wiel hoeft u dus niet uit te vinden.
- Tafels beschikken over een **webplatform** met handige apps voor opstellen van een manifest, kiezen en publiceren van kwesties, projecten en indicatoren, voor stemmen hierover, documenten delen, kennisdelen en profileren van uw leden. U kunt dus gelijk aan de slag.
- Tafels zijn een platform voor de projecten van hun leden. Dat helpt u bij **opschalen** van initiatieven.
- Tafels kunnen gebruik maken van **opleiding, begeleiding** en **administratieve diensten**.

Hoe zit dat financieel? Dat hangt van de tafel af waar u bij aansluit, of van uzelf als u initiatiefnemer bent. Tafels beslissen zelf of ze contributie instellen of dat deelname kosteloos is. Is een tafel kosteloos dan hoeven de leden niks te betalen en de tafel kan gratis gebruik maken van het webplatform. Deze vorm is met name bedoeld voor kleine lokale tafels en om initiatiefnemers op gang te helpen. Stelt een tafel een (draagkrachtafhankelijke) contributie in dan is de regel in het tafelnetswerk dat minimaal 50% daarvan wordt ingezet voor projecten (want tafels zijn geen praatclubs) en dat maximaal 40% besteed wordt aan interne kosten (vrij te besteden aan bijvoorbeeld onkostendeclaraties of opleiding/begeleiding vanuit het tafelnetswerk). De resterende 10% is voor de techniek- en organisatiekosten van het regionale tafelnetswerk. Als lid van een tafel bent u overigens ook lid van het regionale tafelnetswerk en beslist u via de ALV daarvan mee over deze percentages en de besteding daarvan.

Hoe komen we meer te weten? Zoek op www.tafeldemocratie.nl uit of er een tafel van of voor collectieven is in uw gebied, of wie de kwartiermaker voor uw gebied is. Die helpt initiatiefnemers op weg. Kom kennismaken.

8 Governanceparagraaf, eigendommodel en business model van het ICT-platform

Nu het project van het ICT-platform op hoofdlijnen in beeld is kan de vraag gesteld worden wie de eigenaar van deze nutsfunctie zal zijn, hoe het zit met auteursrechten en intellectueel eigendom van de specificatie en het technisch ontwerp en wat het business model - voor zover je daarvan kunt spreken - zal zijn. Ligt hier een taak voor een overheid? Of kan PTRN dit op zich nemen? Zo ja in welke vorm? En kan het zijn eigen broek ophouden of moet er structureel geld bij?

8.1 Rollen van de beheerder van het ICT-platform

Het initiatief voor het ICT-platform ontstaat vanuit PTRN en het ligt dan ook voor de hand dat PTRN een voorstel doet voor het eigenaarschap en dat mogelijk ook zelf wil invullen. Om het gesprek daarover in te leiden in deze paragraaf een korte verkenning van mogelijke rollen waaruit PTRN er een of meer zou kunnen kiezen.

De roldefinities kunnen uiteraard ook nog aangepast of uitgebreid worden. Ook denkbaar is dat de rollen naast elkaar in een samenwerkingsvorm tot ontwikkeling komen.

1. **Thematafel** van de regionale duurzaamheidsnetwerken (status quo)

- **Verzamelpunt** van regionale netwerken en systeem-, kennis-, proces- en leefwereld
- **Denktank** voor kennisdeling, visievorming, conceptontwikkeling
- Vorm: **informeel**, gefaciliteerd door DuurzaamDoor, beperkt budget vanuit RVO

2. **Gezamenlijk dienstencentrum** van de regionale duurzaamheidsnetwerken

- **Webplatform** voor tafelnetswerken en tafels
- **Marktplaats** voor (open source) methoden tbv collectieven en tafels
- **Dienstverlener** van opleiding, begeleiding, communicatie, administratie, subsidieadvies
- Vorm: **vereniging of coöperatie**, inkomsten uit contributie, subsidie en dienstverlening

3. **Parlement** van de landelijke en de regionale duurzaamheidsnetwerken

- **Verzamelpunt** van landelijke tafels, regionale tafelnetswerken en de 4 werelden

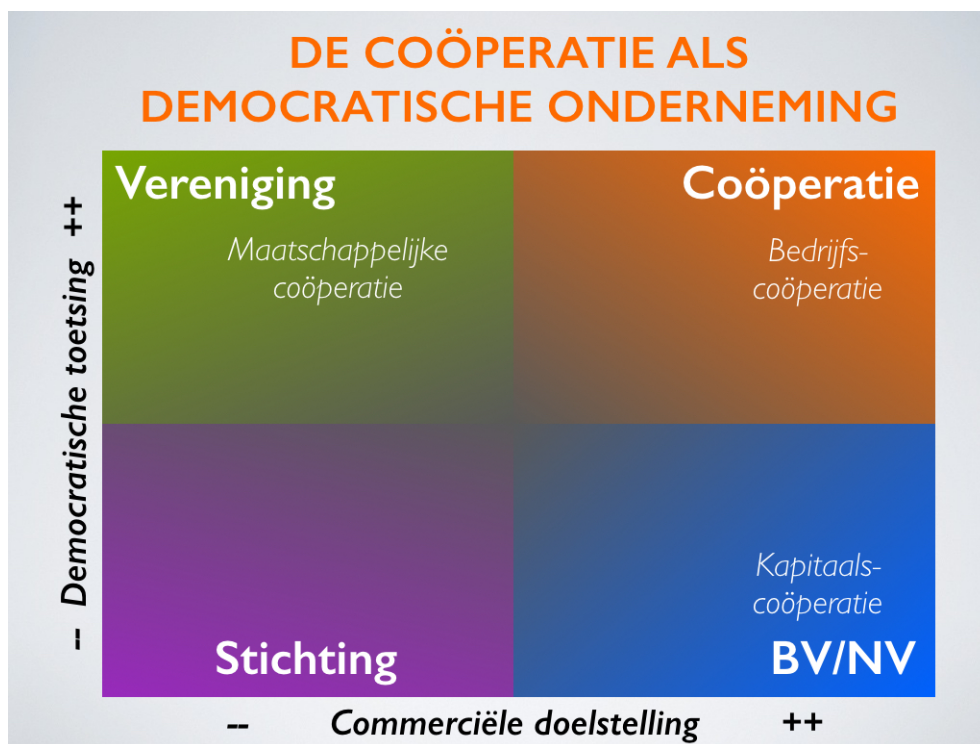
- **Kwesties** uit alle netwerken verzamelen, prioriteren en agenderen
- **Projecten** voor aanpak van topkwesties steunen en/of initiëren
- **Indicatoren** van deze kwesties en projecten bijhouden en publiceren
- Vorm: **vereniging**, inkomsten uit contributie en overheidssubsidie

8.2 Keuze van een rechtsvorm voor de beheerder van het ICT-platform

Het Nederlands recht kent verschillende rechtsvormen: natuurlijke personen en rechtspersonen. In onderstaande figuur tonen we de vier belangrijkste rechtspersonen ten opzichte van elkaar als extremen. De twee onderscheidende dimensies betreft de commercialiteit van de doelstelling en de betrokkenheid van stakeholders bij de beleidsontwikkeling, toezicht en toetsing van het bestuur van de rechtsvorm. De vereniging en de vennootschap (BV en NV) zijn hier elkaars tegenpolen. Hetzelfde geldt voor de stichting en de coöperatie. De doelstellingen verschillen en de participatie in de governance.

De **doelstellingen** van de verschillende rechtsvormen lopen uiteen:

- De **stichting** bestaat ervoor de financiële middelen die zij ontvangt in te zetten ter realisatie van een bepaald doel. Vaak betreft het een maatschappelijk ('goed') doel, maar dat hoeft niet per sé. De besteding van de middelen wordt uitbesteed aan een bestuur dat geen verantwoording schuldig is aan zijn financiers en dat hen ook niet betreft bij de besluitvorming. De financiers kunnen slechts 'stemmen met hun portemonnee' om het zo te zeggen. De stichting heeft in principe geen 'achterban'.
- In een **vereniging** werken haar leden samen om een bepaald doel te bereiken ten behoeve van de leden of voor het algemeen nut. Wat dat doel is, mag breed worden ingevuld, mits het geen 'winst maken' betreft.
- De **coöperatie** is een bijzondere vorm van vereniging (en valt ook juridisch onder het deel 'Verenigingen' van het Burgerlijk Wetboek). De coöperatie beoogt samenwerking ten behoeve van een stoffelijk (lees: economisch) doel. De coöperatie mag winst maken en winst uitkeren aan haar leden.



De figuur toont overigens naast de klassieke ‘gebruikerscoöperatie’ (de Bedrijfscoöperatie) ook twee andere vormen: de non-profit Maatschappelijke coöperatie en de Kapitaalscoöperatie. Juridisch zijn ze allemaal dezelfde rechtsvorm: de coöperatie. In de praktijk zijn ze echter totaal verschillend. De ‘echte’ coöperatie is gestructureerd rondom de gebruiks/transactierelatie, maar leent zich in bovenstaand schema ook goed voor het linksboven kwadrant, op het grensvlak tussen publieke en private goederen, zodra maatschappelijke opgaven zich vertalen in marktbaar producten en diensten. In je statuten kun je bewust opnemen dat de coöperatie niet tot doel heeft winst te maken en dat zij geen winst mag uitkeren aan haar leden. In dat geval begint de coöperatie al sterk op de reguliere vereniging te gelijken, al geeft de coöperatie veel meer bestuurlijke ruimte om daadwerkelijk ondernemend actief te kunnen zijn.

Alternatief kun je een coöperatie oprichten op basis van aandelen. Deze aandelen kun je theoretisch uitgeven niet op basis van de omvang van gebruiksrelatie maar op basis van omvang van financiële investering. In dit geval zijn de verschillen tussen de coöperatie en de vennootschappelijke onderneming zeer beperkt geworden. Naar de Rabobank wordt tenslotte wel verwezen als ‘bijna zijnde een stichting’. Daarmee bedoelt men dan er nauwelijks meer sprake van ledenzeggenschap zou zijn en de bank een zelfbesturende institutie is geworden. Het is een manier van kijken. Deze drie voorbeelden geven aan hoeveel ‘rek’ er tenminste in de coöperatieve ondernemingsvorm zit. In de praktijk bestaan er coöperaties van zeer divers pluimage.

In bijlage 2 wordt aangeduid hoe de coöperatie een **vijftal ledenrelaties** bundelt binnen één (onvolledig gefuseerde) organisatie. Deze bundeling geeft betekenis en slagkracht aan de coöperatie binnen bepaalde omstandigheden/ aansluitend bij bepaalde ondernemingsdoelen. Deze bundeling maakt de coöperatie tot een geschikte vorm voor het oplossen van maatschappelijk-economische (transitie)vraagstukken, waarbij

verantwoordelijkheid/initiatief/eigenaarschap (en daarmee eigendom) toewijsbaar is aan een specifieke stakeholdergroep die, vanuit behoefte/gebruik/transitie direct of indirect belanghebbend is.

Deze rationale nog iets nader uitwerkend, vat onderstaand plaatje nog een aantal specifieke **redenen** samen waarom je mogelijk graag zou willen kiezen voor de **coöperatie** als rechtsvorm voor de inbedding van het eigendom van een ICT Platform voor Regionale Duurzaamheidsnetwerken.



In de context van het ICT-platform is de relevantie van deze tien punten als volgt:

1. **Rechtspersoonlijkheid.** Ja, je wilt niet dat eventuele schade optredend door gebruik van dit ICT-platform mogelijk te verhalen is op de bestuurders of de participerende organisaties. Een rechtspersoon is dus wenselijk. Het is overigens niet ondenkbaar dat op enig moment het beschikbaar houden van een nutsvoorziening als een ICT-platform voor tafelnetswerken wordt gezien als overheidstaak. Zou de overheid die taak zelf uitvoeren dan vervalt de noodzaak van een afzonderlijke rechtspersoon.
2. **Gelijkwaardig samenwerken.** Ja, je wilt graag met alle initiatiefnemers en latere deelnemers democratisch kunnen beslissen over de ontwikkelrichting. Dit is een argument voor een vereniging, coöperatie of vennootschap, en tegen de vorm van een stichting.
3. **Schaalvoordelen en risicodeling.** Geen van de huidige initiatiefnemers krijgt het ICT-platform op eigen kracht van de grond. Samenwerking is dus een eis, maar geen indicator voor een bepaalde rechtsvorm.

4. **Gebruikersbelang.** Wie anders kan de prioritering in de functionaliteitsverbetering van de volgende releaseversie beter aangeven dan de gebruikers zelf? Ook dit wijst in de richting van een vereniging, coöperatie of vennootschap.
5. **Coöperatieve waarden.** Zowel coöperaties als verenigingen zijn gebouwd op solidariteit, loyaliteit, betrokkenheid en kennisdeling.
6. **Democratische verankering en inbedding van het eigendom.** Je moet er niet aan denken dat, waar we nu nog wat laconiek mee omgaan (het delen van zeer persoonlijke informatie op Facebook), besluitvorming binnen tafels gecompromitteerd zou kunnen worden door commerciële of oude machtspolitieke belangen. Je kunt het platform ‘van niemand’ maken (stichting), maar je kunt het ook ‘van iedereen’ maken (voor wie het platform waarde toevoegt). Het is wel logisch om, als het platform een democratisch doel dient, je het eigendom en de zeggenschap ook in een democratische structuur giet. Afhankelijk van de gebruikersdoelstelling moet dat overigens niet per sé een coöperatie zijn. De ‘gewone’ verenigingsstructuur kan ook goed passen. Bijvoorbeeld omdat afwezigheid van een winstoogmerk (zie 8) past bij nutsfuncties of omdat je wilt voorkomen dat de leden kunnen verdienen aan de eventuele verkoop van deze maatschappelijke functie en om die reden daarop aansturen (zie de verkoop van energiemaatschappijen). Een andere vraag is hoe ‘ondernemend’ het platform wordt. Er vindt zeker waarde-ontwikkeling plaats (intellectueel eigendom, data, goodwill, potentiële advertentieruimte) en er komen er (mogelijk) diensten die te vertalen zijn in rendement (opleiding, advies, administratie, communicatie). Dit vraagt om strategisch en bedrijfsmatig bestuur. Bovendien prikkelt het tot nadenken over privatisering. Maar omdat een unieke nutsfunctie geen winstoogmerk heeft te hebben heeft een coöperatie (handig bij winstdeling) geen wezenlijk voordeel ten opzichte van een vereniging. De vereniging heeft wel een voordeel: hij dempt de privatiseringsprikkel en dat helpt om de nutsfunctie ook in de toekomst uniek te houden.
7. **Flexibiliteit bij organisatorische vormgeving en toe- en uittreding.** Een coöperatie kan gemakkelijker activiteiten ontwikkelen waarbij winst aan leden wordt uitgekeerd, maar de vraag is of die flexibiliteit gewenst is (zie 8). Voor toe- en uittreding is een vereniging eenvoudiger.
8. **Mogelijke winstuitkering aan leden.** De mogelijkheid van winstuitkering zou bij de leden en dus ook bij het bestuur een winststreven kunnen opwekken. Dat kan een efficiëntievoordeel opleveren maar het kan ook het hogere belang van duurzaamheid en democratie in de weg zitten, het vertrouwen van de buitenwacht schaden en marktwerking veroorzaken (met concurrerende platforms voor hetzelfde doel). Voor een maatschappelijke infrastructuur is dat zeer ongewenst, die heeft juist meerwaarde als enkelvoudige faciliteit waar iedereen gebruik van maakt, zoals het wegennet en de waterleiding. Het ICT-platform kan als infrastructuur wel inkomsten genereren maar die zijn dan bedoeld om kosten te dekken en te reserveren voor toekomstige kosten. Ook is het denkbaar dat individuele PTRN-deelnemers taken krijgen bij de ontwikkeling en het beheer van het platform en daarvoor gecompenseerd worden. Dan zijn er individuele zakelijke belangen, maar geen collectieve want niet alle leden zullen betaalde opdrachten hebben. Ook voor de bestuurders van de rechtspersoon geldt dat ze voor compensatie in aanmerking kunnen komen. Uit oogpunt van good governance hoort er

dan onbezoldigd intern toezicht te zijn dat hun beloning bepaalt (en bijvoorbeeld fixeert om de verleiding weg te nemen eerst het lucratieve werk te doen).

9. **Inzet van ledenaansprakelijkheid voor financiering.** De regionale duurzaamheidsnetwerken zijn niet kapitaalkrachtig en ledenaansprakelijkheid is daardoor geen meewerkende factor bij het aantrekken van financiering. Hiermee vervalt een argument voor een coöperatie.
10. **Menselijke maat en langetermijnperspectief.** In de afweging tussen coöperatie en vereniging is er op dit punt geen groot verschil.

We voegen nog een 11e punt toe dat in een checklist voor coöperaties niet is opgenomen maar voor dit project wel relevant is.

11. **Algemeen maatschappelijk belang.** Het ICT-platform dat hier op stapel staat dient een algemeen maatschappelijk doel, geen privaat doel. Er is een rechtsvorm nodig die overheidserkenning en eventueel een ANBI-status mogelijk maakt. Geschikte rechtsvormen zijn dan op dit moment vooral de stichting en de vereniging. Een vennootschap is privaat en valt af. Ook de coöperatie, die vanwege zijn gangbare doelstelling (voorzien in de materiële behoeften van de leden) vaak wordt aangezien voor of aangemerkt als onderneming, is minder geschikt. Er is in 2016 in de Tweede Kamer weliswaar voorgesteld om de maatschappelijke coöperatie als aparte rechtsvorm te ontwikkelen¹¹, maar daar zit nog geen schot in, de Tweede Kamercommissie Binnenlandse Zaken had begin april 2018 nog geen notaoverleg hierover ingepland¹².

Conclusie: gezien het maatschappelijke doel en gezien de onwenselijkheid van winststreven en marktwerking bij een infrastructurele voorziening ligt de keuze voor een **vereniging** als rechtspersoon voor de beheerder van het ICT-platform het meest voor de hand. Hiermee wordt overigens geen uitspraak gedaan over regionale netwerken, gebiedscoöperaties of tafels, waarvoor telkens andere afwegingen kunnen gelden.

8.3 Intellectueel eigendom

In het voorafgaande hebben we betoogd dat een ICT-platform voor tafelnetwerken eigendom hoort te zijn van de gezamenlijke tafelnetwerken. Iets vergelijkbaars kan gezegd worden over het intellectueel eigendom van de functionele specificatie en van het ontwerp van het platform. Het algemene belang hier is grootschalige toepassing in eigen land, en verspreiding daarbuiten. Een passend principe hierbij is *open source*, wat in dit geval inhoudt dat het ontwerp van het platform openbaar gepubliceerd wordt en dat de auteursrechthebbers bepalen dat het ontwerp onder voorwaarden mag worden hergebruikt, aangepast en verder verspreid.

¹¹ Initiatiefnota van de leden Samsom en Segers: «De herovering van de publieke samenleving, naar coöperatief overheidsbestuur», 24 oktober 2016, <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/kst-34581-2.html>

¹² https://www.tweedekamer.nl/debat_en_vergadering/commissievergaderingen

Open source heeft als voordeel dat verspreiding sneller kan gaan dan bij closed source en dat een gebruikersgemeenschap zich sneller kan ontwikkelen en gemakkelijker een samenwerkingscultuur ontwikkelt. Hierin speelt mee dat de kennis zelf kosteloos beschikbaar is en dat hergebruik (vaak ook commercieel hergebruik) is toegestaan.

Een praktische uitwerking hiervan staat in het begin van dit rapport, waar de 'Creative Commons Naamsvermelding-GelijkDelen 4.0 Internationaal-licentie' op dit werk van toepassing wordt verklaard. Voor software zijn weer andere open source licenties gangbaar, zoals de GNU Public Licence (GPL).

8.4 Investerings en exploitatie

Een investeringsplan en een exploitatiebegroting kan in de volgende fase worden gemaakt, als er meer duidelijkheid is over:

- de wensen van de regionale duurzaamheidsnetwerken ten aanzien van het platform, na beoordeling van deze voorstudie;
- de andere activiteiten die vanuit PTRN ontstaan;
- de rollen, organisatievorm, omvang en rechtsvorm die ontstaan;
- de vraag of huisvesting nodig is;
- etc.

We kunnen al wel een begin maken met het benoemen van soorten van investeringen.

Investerings

- Ontwikkelkosten van het ICT-platform
- Ontwikkelkosten van de beheersorganisatie van het ICT-platform
- Kosten van organisatieontwikkeling van een gezamenlijk dienstencentrum

Exploitatiekosten

- Urenbudget en andere kosten van ICT-beheer
- Urenbudget en andere kosten van dienstverlening
- Kosten van overleg met en tussen landelijke tafels
- Kosten van ledenoverleg en ledenadministratie
- Onderzoeksbudget
- Communicatiebudget

- HRM-budget
- Kosten van financiële administratie
- Kosten voor juridische ondersteuning
- Facilitaire kosten
- Urenbudget en andere kosten van coördinatie en externe relaties
- Kosten van ALV, bestuur en intern toezicht

8.5 Bekostiging en inkomsten

Investeringsen

Voor een snelle start van het project zou het mooi zijn als één partij de projectkosten in zijn geheel wil dragen. Gezien de nieuwigheid en risico's van het concept, het ontbreken van bekostigingskaders en de wenselijkheid van breed gedeeld opdrachtgeverschap is echter eerder te verwachten dat het budget bij meerdere of mogelijk vele partijen verzameld moet worden. We nemen ons dan ook voor om als vervolg op deze voorstudie een rondgang te maken langs de belangrijkste stakeholders. Dat zijn in de eerste plaats overheden, waarbij gedacht kan worden aan enkele **ministeries**, de **provincies**, **grote gemeenten** en de **waterschappen**. Ook **grote kennisinstellingen** kunnen willen investeren, vanwege de emancipatie van kennisgemeenschappen die met dit project ondersteund wordt. Om dezelfde reden kunnen **brancheorganisaties en sectorkoepels** mee willen doen. Verder ook grote organisaties die een intern tafelnetwerk willen ontwikkelen, zoals grote **bedrijven, instellingen en coöperaties**.

Inkomsten

- Contributie van leden
- Vergoedingen voor geleverde diensten
- Projectsubsidies
- Exploitatiesteun
- Sponsorbijdragen

10. Conclusies en aanbevelingen

10.1 Conclusies

- Duurzame ontwikkeling is een **urgente** maatschappelijke opgave. De *footprint* van de westerse wereld is te groot en wordt niet snel genoeg kleiner. Er is versnelling en opschaling van de duurzaamheidstransitie nodig.
- De duurzaamheidstransitie moet het hebben van:
 - **burgers, bedrijven, instellingen en collectieven** die investeren in duurzame projecten;
 - **kennissgemeenschappen** die urgentie benoemen en transitieprojecten voorstellen;
 - **sectoren en branches** die maatschappijbrede opschaling zoeken;
 - **ketencollectieven** (van a, b, c) die in hun gebied een circulaire keten willen;
 - **gebiedscollectieven** (van a, b, c, d) die hun gebied integraal willen verduurzamen, mede vanuit de Omgevingswet waarin iedereen verantwoordelijk is voor de fysieke leefomgeving;
- een **overheid** die allen in deze maatschappelijke opdracht stimuleert en faciliteert.
- Er zijn twee soorten netwerken te onderscheiden: **unieke vertegenwoordigende netwerken** van een maatschappelijke geleding in een gebied (bijvoorbeeld een politieke partij, een beroepsverenigingen of een brancheorganisatie) en daarnaast alle andere collectieven. De unieke vertegenwoordigende netwerken duiden we aan als **tafels**.
- **Coalitievorming** (ook over cultuurgrenzen heen) tussen deze tafels is van groot belang voor duurzame ontwikkeling, omdat hiermee het aanjagen van samenlevingsbrede omslagen naar een sociale en circulaire economie eenvoudiger en effectiever kan worden.
- **Transparantie** van belangen in en tussen tafels is daarbij belangrijk omdat publieke verantwoording dan tegenwicht biedt aan thematisch en sectoraal eigenbelang. Transparantie draagt dan bij aan betere samenwerking.
- Coalitievorming en transparantie vraagt ook om een **minimale overeenkomstigheid** tussen tafels, zodat onderlinge samenwerking soepeler kan zijn zonder de diversiteit te schaden.
- Die overeenkomstigheid kan worden bevorderd door een **faciliterende en verbindende infrastructuur** te bieden aan alle tafels, van landelijk tot lokaal niveau.
- Die infrastructuur kan bestaan uit een gedeelde **methode**, die alle tafels oproept om 1) kwesties te agenderen, 2) projecten te initiëren/steunen en 3) hierover indicatoren te publiceren.

- Die infrastructuur kan verder bestaan uit een **tafelnetwerk**: een samenwerkingsverband van alle tafels waarin uitgewisseld kan worden over kwesties, projecten en indicatoren en waarin debat en coalitievorming kan plaatsvinden. Tafelnetwerken kunnen nationaal, regionaal of lokaal zijn.
- Het landelijke tafelnetwerk kan een **ICT-platform** ontwikkelen dat het landelijke en alle regionale en lokale tafelnetwerken en alle tafels die daar lid van zijn in kaart brengt in een tafelatlas en die het agenderen, initiëren en publiceren faciliteert.
- Het landelijke tafelnetwerk kan **diensten** (doen) bieden aan regionale en lokale tafelnetwerken en aan tafels, zoals opleiding, begeleiding en administratie. Ook regionale en lokale tafelnetwerken kunnen deze diensten (doen) bieden aan tafels, gebruik makend van het ICT-platform (voor tafeladministraties bijvoorbeeld). Hierbij kunnen licentieafspraken gelden, bijvoorbeeld op basis van Creative Commons.
- Coalitievorming en transparantie vraagt verder om **erkenning van tafelnetwerken als parlementaire kamer**, omdat daarmee in de politiek een balans ontstaat tussen enerzijds ideologische segmentering en anderzijds thematische en sectorale segmentering, en de aggregatie daarvan in ketens en gebieden.
- Regionale duurzaamheidsnetwerken kunnen in hun werkgebied idealiter in samenwerking met betrokken overheden de **organisator van het regionale of provinciale tafelnetwerk** zijn.
- Een landelijk beschikbaar ICT-platform is hierbij een **bestaansvoorwaarde**.
- Dit ICT-platform is **technisch haalbaar**. Er is een prototype aanwezig waarmee enkele regionale netwerken **geëxperimenteerd** hebben.
- De **reacties** op het concept van tafeldemocratie en het prototype van het ICT-platform vanuit de regionale duurzaamheidsnetwerken en vanuit de leefwereld, kenniswereld, proceswereld en systeemwereld in de PTRN zijn positief.
- Deze voorstudie is hiermee tot het punt gekomen waar **organisatieontwikkeling** van de beheerder van het platform en **fondswerving** voor een ontwikkelproject gestart kan worden.

10.2 Aanbevelingen aan de PTRN

PTRN zou de volgende **drie parallelle trajecten** kunnen starten. Voor elk van deze trajecten zou DuurzaamDoor een projectopdracht kunnen verstrekken zodat een projectgroep ermee aan de slag kan en er tempo gemaakt kan worden.

A. Ontwikkeling van het ICT-platform

1. Voer in de PTRN gesprek over tafeldemocratie en over een ondersteunend ICT-platform daarvoor. Verzamel suggesties en meekoppelkansen voor dit rapport en stel een **nieuwe versie** vast.
2. Verzoek het consortium (in nieuwe samenstelling en uitgebreid met RVO/DuurzaamDoor) om namens de PTRN met de nieuwe versie een rondgang te maken langs **ministeries, provincies, kennisinstellingen en potentiële sponsors**. Doel: verkenning van bereidheid om om bij te dragen in de kosten van een ontwikkelproject, of om als kennisinstelling bij te dragen aan kennisontwikkeling t.a.v. tafelnetwerken.
3. Bevorder individuele besluiten om **in het eigen werkgebied een tafelnetwerk te ontwikkelen** en daarbij het te bouwen ICT-platform in te zetten.
4. Faciliteer regionale duurzaamheidsnetwerken die kleinschalig willen **experimenteren met het huidige prototype** en die daarmee het ontwikkelproject steunen.

B. Ontwikkeling van de beheersorganisatie

5. Profileer PTRN als een **open kennisgemeenschap** of thematafel duurzaamheidsnetwerken. Open betekent: met een lidmaatschaps criterium (bijvoorbeeld: de leden zijn blijkens openbare informatie gespecialiseerd in duurzaamheidsnetwerken vanuit de leef-, proces-, kennis- of systeemwereld) en democratisch bestuurd, maar zonder veto's op aanmeldingen en zonder numerus fixus. Ontwikkel de 'etalage' van deze tafel zodat alle duurzaamheidsnetwerken zicht krijgen op de expertise in de tafel en zodat ook de zakelijke belangen van de leden gediend worden. Bijvoorbeeld door ontwikkelen en openbaar publiceren van een FAQ & Tips pagina¹³. Implementeer de werkwijze van tafels (kwesties inventariseren en agenderen, projecten initiëren en steunen, indicatoren bijhouden en publiceren) en creëer daarmee een *gezaghebbende positie boven de markt*. Deze thematafel levert zelf geen diensten maar is alleen denktank. Er is geen rechtsvorm nodig.
6. Vorm een **open sectortafel van tafelnetwerken** die als brancheorganisatie van de netwerken eigenaar is van het ICT-platform, aanvrager is van subsidies daarvoor en opdrachtgever is voor de ontwikkeling van het platform. Rechtsvorm: vereniging.

¹³ Zie <https://www.noordenduurzaam.nl/node/5409/tips> voor een voorbeeld

7. Breng de diensten en activiteiten die op dit moment door de consortia ontwikkeld worden (opleiding, advies, begeleiding) samen in een **dienstencollectief** dat een samenhangend dienstenpakket ontwikkelt, opdrachtnemer kan zijn voor dienstverlening aan de regionale duurzaamheidsnetwerken en hun sectortafel, en de daarbij aangesloten tafels en leden, en daartoe opdrachten kan geven aan gekwalificeerde dienstverleners, waaronder PTRN-deelnemers en ICT-dienstverleners. Rechtsvorm: coöperatie.
8. Ontwikkel met overheden een **vouchersysteem** dat de ontwikkeling van tafelnetwerken stimuleert en ze in staat stelt om diensten in te kopen.

C. Landelijk tafelnetwerk

9. Nodig **vertegenwoordigende landelijke duurzaamheidsnetwerken** (zie Nederland in de tafelatlas) uit om als tafel bijeen te komen voor een gezamenlijke verkenning van de bevindingen en concepten van de PTRN tot nu toe.
10. Ontwikkel in deze tafel een gezamenlijke **visie op het parlementaire karakter van tafelnetwerken**, het belang hiervan voor de duurzaamheidstransitie en de wijze waarop hierover dialoog met politieke partijen en overheden gevoerd kan worden.
11. Verzamel **steun** bij deze tafel voor de ontwikkeling van het ICT-platform en van het gezamenlijk dienstencentrum.

10.3 Antwoorden op de vragen van 24 mei 2018

1. Laat concreet zien wie in het tijdelijk consortium zitten

Zie 1.2

2. Beantwoord de vraag: is het lokale dilemma verholpen? Is het probleem opgelost?

Nee, want er is nog geen nieuw ICT-platform voor de regionale duurzaamheidsnetwerken beschikbaar. Dit was overigens ook niet het doel in dit eerste traject. We weten nu wel veel beter hoe we de noodzaak daarvan kunnen uitleggen, hoe het eruit zou moeten zien, wat het gaat kosten en wie de eigenaar ervan moet zijn.

3. Laat zien wat je nu oplevert

We leveren op:

- Een **uitwerking van het idee van tafeldemocratie**: een nieuw concept dat het debat over duurzaamheid en het debat over democratie met elkaar verbindt, dat gebiedsgebonden tafelnetwerken positioneert en dat versnelling kan brengen in de duurzaamheidstransitie.
- Een **inventarisatie van eisen en wensen voor een ICT-platform** als dragend hulpmiddel voor tafelnetwerken, een ontwerp voor een project om dat platform te realiseren, een voorstel voor eigenaarschap en beheer daarvan, en een kostenraming.

4. Laat zien hoe alle vier domeinen hebben bijgedragen aan het proces en de resultaten

	procesbijdrage	resultaat
Leefwereld	- dilemma's rond een food council - kennis over gebiedscoöperaties - ideeën over tafeldemocratie - prototype ICT-platform	- projectplan tafelnetwerk FC - integratie tafels/coöps - onderbouwing in eindrapport - basis voor inventarisatie
Kenniswereld	- reflectie	- typering, duiding
Proceswereld	- input voor collectieven - input mbt vitaliteit van netwerken - input over biomimicry	- afbakening tafels/collectieven - uitgangspunten groepsdynamica - organisch organisatieontwerp
Systeemwereld	- gastvrijheid - reflectie	- productieve gesprekken - aansluiting bij anderen

5. Laat zien hoe anderen in Nederland hiervan gebruik kunnen maken (wat is het overdraagbare product, concept, oplossing) én

- Regionale duurzaamheidsnetwerken die in hun regio positie zoeken op het grensvlak van democratie en duurzaamheid (om versnelling te bewerkstelligen) vinden in het adviesrapport **inspiratie** en **onderbouwing** hiervoor.
- Regionale duurzaamheidsnetwerken die in hun eigen regio een tafelnetwerk willen ontwikkelen vinden in het rapport **concepten** daarvoor.
- Regionale duurzaamheidsnetwerken die daarbij een ondersteunend ICT-platform willen inzetten vinden ze in het rapport een uitgebreide **specificatie**, en een **mogelijkheid om aan te haken** bij een gezamenlijke landelijke actie.

6. beantwoord dus vraag: hoe worden anderen, derden met deze oplossingen, resultaten geholpen?

Dit adviesrapport en de vervolgactie voor realisatie van een ICT-platform betekent een stap voorwaarts voor de **conceptuele ontwikkeling** en **maatschappelijke positie** van tafelnetwerken. Alle initiatiefnemers voor duurzaamheid in Nederland die krachten willen bundelen zijn daarmee geholpen omdat ze vanuit democratische tafels **eenvoudiger, goedkoper, grootschaliger** en **effectiever** kunnen samenwerken. Voor de parlementaire democratie is tafeldemocratie een concept voor **vernieuwing** en voor regionaal **experiment** daarmee. Voor de duurzaamheidsbeweging zijn tafelnetwerken een concept voor **verbinding** tussen landelijke netwerken en organisaties en alles wat zich binnen regio's, gemeenten en wijken afspeelt.

Bijlagen

Bijlage 1: Offerte en opdracht

Tijdens de bijeenkomst van de Participatietafel Regionale Netwerken (PTRN) van 1-11-2017 is naar aanleiding van de presentatie van Noorden Duurzaam een initiatief ontstaan voor een consortium. Dit consortium wil aan de slag met een open source ICT-platform voor regionale duurzaamheidsnetwerken.

RVO heeft Noorden Duurzaam gevraagd om namens het consortium offerte uit te brengen voor “activiteiten voor een onderzoek naar de waardepropositie van een ICT-platform voor regionale netwerken en eindgebruikers”. De werkzaamheden moeten worden uitgevoerd in de periode van 1 december 2017 tot en met 1 mei 2018.

De offerte, gericht aan inhoudelijk contactpersoon de heer R. Bruijns, behandelt het plan van aanpak, de in te zetten deskundigen, de kostenopbouw en de projectprijs, overeenkomstig het offerteverzoek dd 1-12-2017.

Op te leveren: een verkenningsrapport met daarin:

- een samenvatting en een onderbouwing van het concept van tafelnetwerken, op metaniveau (politiek-bestuurlijk), structuurniveau (samenwerking tussen netwerken), infrastructuurniveau (diensten aan netwerken) en technisch niveau (ICT-voorziening).
- waardepropositie van een ICT-platform voor regionale netwerken en eindgebruikers;
- reacties uit wetenschap, politiek en regionale netwerken hierop;
- een globale inventarisatie van eisen/wensen mbt het ICT-platform;
- een eerste schets van modulaire architectuur en functionaliteit;
- een outline van het ontwikkelproject en vijf jaar beheer daarna;
- een governanceparagraaf, eigendommodel en business model.
- een kostenraming en risicoanalyse;
- een eerste inschatting van mogelijkheden voor bekostiging;
- een advies over vervolgstappen.

RVO heeft 21-12-2017 opdracht verstrekt onder nummer JLE2017117:

Hierbij geef ik u de opdracht voor de uitvoering van werkzaamheden onder de projecttitel “Open Source ICT Platform voor Regionale duurzaamheidsnetwerken”, overeenkomstig het gestelde in de offerteaanvraag van Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (hierna te noemen opdrachtgever) d.d. 1 december 2017 en uw offerte d.d. 18 december 2017.

Bijlage 2: Coöperaties

De Coöperatie: organiseren vanuit vijf gebundelde ledenrelaties

Een veelgebruikte Engelstalige definitie omschrijft de coöperatie als 'a user-owned, user-controlled business that distributes benefits on the basis of use'. Ofwel in het Nederlands: Een onderneming die in eigendom is van **gebruikers**, bestuurd wordt door de gebruikers en waar voordelen worden toegedeeld naar rato van de gebruiksrelatie. De coöperatie is een vereniging en een onderneming in één. Daarmee is het zeer geschikt voor het benaderen van vraagstukken rondom de scheiding tussen samenleving en commercie. Het is bij uitstek de geschikte organisatievorm voor het bundelen van een groot aantal gebruikers die individueel onvoldoende schaal hebben, maar door het verbinden van belangen in staat zijn een 'vuist' te maken.

'Collectieve actie' staat aan de basis van elke democratie. De coöperatie, vanwege haar verenigingsstructuur in de eigendom, is per definitie een intern **georganiseerde democratie**. De **spelregels** die in statuten en reglementen specifiek worden uitgewerkt (en de specifieke toepassing van deze regels door de mensen (bestuurders, (commissie)leden, medewerkers, toezichthouders enz.) die de coöperatie belichamen, elk met eigen persoonlijkheidskenmerken, kennis en vaardigheden, maken echter dat elke coöperatie uniek is.

Transactierelatie, zeggenschapsrelatie en investeringsrelatie

De coöperatie is georganiseerd primair rondom de stakeholdergroep van de '**gebruikers**'. Het is voor de gebruikers dat de organisatie wordt opgetuigd. De gebruikers zijn de 'leden' van de coöperatie. Zij onderhouden een **transactierelatie** met de coöperatie: het leveren en/of afnemen van producten of diensten. Daar is het allemaal om te doen: het voorzien in de (volgens de wet: "stoffelijke") behoeften van de leden.

Elke organisatie (behalve de stichting) heeft eigenaren, met **eigendomsrechten**. De coöperatie heeft eigenaren genoemd leden. Normaal gesproken dus primaire gebruikersgroep van de coöperatie. De keuze voor wie de leden (= eigenaren) zijn, is met name van belang als het gaat om de toedeling van wat in het Engels genoemd wordt de '**residual claim**' of ook wel de 'rights to residual surpluses' en de '**residual control**'. Ofwel: wie profiteert er als bij jaareinde of opheffing van de coöperatie er een batig saldo resteert? Daarnaast: wie bepaalt de regels/ wie heeft het uiteindelijk voor het zeggen? Wie bepaalt wat er gebeurt bij onvoorziene omstandigheden? Waar vroeger het eigendom (en gebruik) van de coöperatie zoveel mogelijk aan één, zoveel mogelijk homogene, gebruikersgroep werd toegewezen, zie je daar tegenwoordig -vanuit de doelstelling van de coöperatie- een verbreding in ontstaan. Vraagstukken zijn immers minder 'single issue' geworden en sectoroverstijgend.

In termen van organisatorische efficiëntie blijkt het verstandig om beide **bundels van rechten** (residual control/eind-zeggenschap en residual claim: winstrecht) aan dezelfde groep toe te delen. In het geval van de coöperatieve ondernemingsvorm worden deze rechten dus toegedeeld aan de 'gebruikers'. Door deze rechten

toe te delen aan de leden (i.t.t. bijvoorbeeld externe vermogensverschaffers) ontvangen deze leden een sterke prikkel om hun persoonlijke/organisatie doelstelling te verbinden aan die van de coöperatie. Daarmee creëer je een zichzelf **versterkend systeem**: hoe beter de coöperatie het doet, hoe meer de gebruiker (het lid) profiteert, hoe meer deze geneigd zal zijn zich aan de coöperatie te willen verbinden, hoe beter de coöperatie producten/diensten kan ontwikkelen afgestemd op de behoeften van haar leden, enz.

Met als alternatief dat je interne '**prikkels**' verkeerd richt (bijvoorbeeld toch op een investeringsbelang dat los staat van het transactiebelang, waardoor de oriëntatie van de organisatie zich zal richten op het extraheren van waarde uit de transactierelatie), waardoor leden in toenemende mate zich vervreemd zullen voelen van de organisatie. Dit is in feite wat de verkapitaliseerde Westerse samenleving en economie parten speelt: besluiten worden genomen niet op basis van de behoefte van (groepen) mensen, maar op basis van maximalisatie van financiële rendementen. We zijn daardoor met een economisch en financieel systeem komen te zitten waartoe mensen vanuit de humaniteit zich steeds moeilijker kunnen verhouden. Voor wie geld heeft, is de economie rechtvaardig (economische en sociale uitsluiting, vernietiging van natuurlijk kapitaal enz. - we kennen allemaal de keerzijde van de moderne economie).

Een ander mooi aspect van coöperatie is dat van (maatschappelijk en/of economisch) ondernemerschap op **twee niveaus**: dat van het lid en dat van de coöperatie. De coöperatie wordt wel een vorm van 'onvolledige fusie' genoemd: een deel van het individuele ondernemerschap wordt uitbesteed aan het collectief, dat daarmee een verlengstuk is van het individuele ondernemerschap. Door het collectieve ondernemerschap worden zaken mogelijk die anders buiten het bereik van haar leden zouden blijven. De interactie tussen beide lagen van ondernemerschap leidt er bovendien toe dat er een voortdurende afweging plaatsvindt, waarbij de strategische keuzes op het coöperatieve niveau worden gemaakt in het verlengde van het ledenbelang, of beter: de ledenbehoefte. Dat komt in potentie tegemoet aan een belangrijk deel van het marktfalen en het overheidsfalen in de huidige economie en samenleving. Van belang is daarbij wel dat de transactierelatie (de behoefte van het lid) centraal blijft staan. En in termen van inclusieve samenleving, dat het lidmaatschap niet exclusief is.

Gemeenschapsrelatie en educatieve relatie

Hierboven werden **drie relaties** genoemd tussen lid en coöperatie: de transactierelatie, de investeringsrelatie en de zeggenschapsrelatie. Dit is zoals er klassiek naar de (economische) coöperatie wordt gekeken. Maar je kunt **nog twee** relaties onderscheiden: de gemeenschapsrelatie en de educatieve relatie: het leren. We merken dat in het maatschappelijke domein deze twee relaties van toenemende betekenis zijn, met name in transitieprocessen.

De betekenis van de **gemeenschapsrelatie** is evident: leden -binnen de verenigingsstructuur- vormen een community. Men begrijpt elkaar, niet alleen vanuit de gedeelde behoefte (transactie), maar ook vanuit herkomst, historie, cultuur, waarden enz. De gemeenschapsrelatie is de basis onder de interne solidariteit. Natuurlijk is het economisch rationeel om solidair te zijn: de kracht van het collectief is voor iedereen voordelig. Maar vaak speelt er meer: men ervaart een verbondenheid van waaruit men graag samen *wil* ondernemen. Noem het de verbinding op de missie. Interessant is vervolgens dat naast de interne gemeenschap, de (leden van de) coöperatie ook deel uitmaken van de externe gemeenschap: de inbedding in

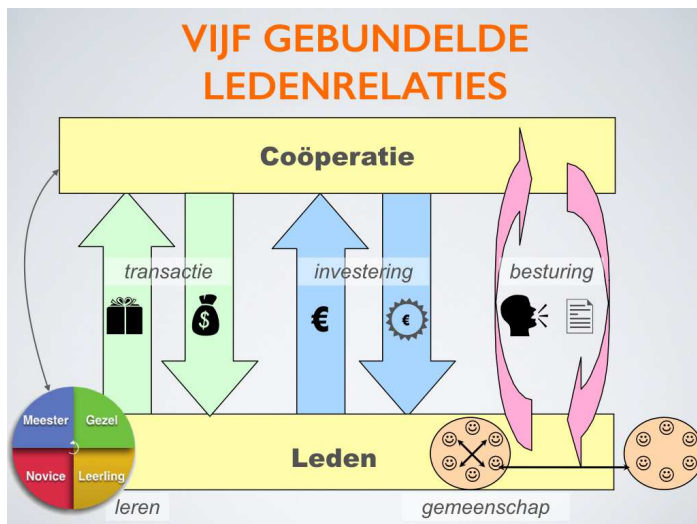
de sectorale/ regionale infrastructuur. Dit is waar de coöperatie (missie) een deel van haar legitimiteit aan ontleend.

Tenslotte is er de **educatieve relatie**: toegroeïend naar de realisatie van de coöperatieve doelstelling wil je op beide niveaus ontwikkeling doormaken: op het niveau van de coöperatie en op het niveau van het lid. Zeker in transitieprocessen zal 'hetzelfde' blijven doen zelden tot gewenste, nieuwe uitkomsten leiden. Het meenemen van de leden in een gestructureerd leerproces (novice-leerling-gezel-meester) is een voorwaarde voor coöperatie-ontwikkeling.

Samenvatting

Deze **vijf ledenrelaties** zijn binnen de coöperatie **gebundeld**, waar ze in de economisch dominante vennootschappelijke structuur bewust gescheiden worden. Met name transactie en investering worden daar uiteengetrokken teneinde waarde te kunnen extraheren. Echte circulaire economie zal ook dit punt moeten adresseren.

Een en ander is samengevat in onderstaand schema.



Bijlage 3: Het nut van coöperaties voor transitie

Het Nederlands recht kent verschillende rechtsvormen: natuurlijke personen en rechtspersonen. In onderstaande figuur tonen we de vier belangrijkste rechtspersonen ten opzichte van elkaar als extremen. De twee onderscheidende dimensies betreft de commercialiteit van de doelstelling en de betrokkenheid van stakeholders bij de beleidsontwikkeling, toezicht en toetsing van het bestuur van de rechtsvorm. De vereniging en de vennootschap (BV en NV) zijn hier elkaars tegenpolen. Hetzelfde geldt voor de stichting en de coöperatie. De doelstellingen verschillen en de participatie in de governance.

De **doelstellingen** van de verschillende rechtsvormen lopen uiteen:

- De **stichting** bestaat ervoor financiële middelen ter beschikking te stellen ter realisatie van een bepaald doel. Vaak betreft het een ‘goed’ doel, maar dat hoeft niet per sé. De besteding van de middelen wordt uitbesteed aan een bestuur dat geen verantwoording schuldig is aan zijn financiers en dat hen ook niet betreft bij de besluitvorming. De financiers kunnen slechts ‘stemmen met hun portemonnee’ om het zo te zeggen. De stichting in principe heeft geen ‘achterban’.
- In een **vereniging** werken haar leden samen om een bepaald doel te bereiken ten behoeve van de leden. Wat dat doel is, mag breed worden ingevuld, mits het geen ‘winst maken’ betreft.
- De **coöperatie** is een bijzondere vorm van vereniging (en valt ook juridisch onder het deel ‘Verenigingen’ van het Burgerlijk Wetboek). De coöperatie beoogt samenwerking te behoeve van een stoffelijk (lees: economisch) doel. De coöperatie mag winst maken en winst uitkeren aan haar leden.



De figuur toont overigens naast de klassieke ‘**gebruikerscoöperatie**’ ook twee andere vormen: de non-profit coöperatie en de kapitaalscoöperatie. Juridisch zijn ze allemaal dezelfde rechtsvorm: de coöperatie. In je statuten kun je bewust opnemen dat de coöperatie *niet* tot doel heeft winst te maken en dat zij geen winst mag uitkeren aan haar leden. In dat geval begint de coöperatie al sterk op de reguliere **vereniging** te gelijken. Alternatief kun je een coöperatie oprichten op basis van aandelen. Deze aandelen kun je theoretisch uitgeven niet op basis van de omvang van gebruiksrelatie maar op basis van omvang van financiële investering. In dit geval zijn de verschillen tussen de coöperatie en de **vennootschappelijke** onderneming zeer beperkt geworden. Naar de Rabobank wordt tenslotte wel verwezen als ‘bijna zijnde een **stichting**’. Daarmee bedoelt men dan er nauwelijks meer sprake van ledenzeggenschap zou zijn en de bank een zelfbesturende institutie is geworden. Het is een manier van kijken. Deze drie voorbeelden geven aan hoeveel ‘rek’ er tenminste in de coöperatieve ondernemingsvorm zit. In de praktijk bestaan er coöperaties van zeer divers pluimage.

In bijlage 2 werd aangeduid hoe de coöperatie een **vijftal ledenrelaties** bundelt binnen één (onvolledig gefuseerde) organisatie. Deze bundeling geeft betekenis en slagkracht aan de coöperatie binnen bepaalde omstandigheden/ aansluitend bij bepaalde ondernemingsdoelen. Deze bundeling maakt de coöperatie tot een geschikte vorm voor het oplossen van maatschappelijk-economische (transitie)vraagstukken, waarbij verantwoordelijkheid/initiatief/eigenaarschap (en daarmee eigendom) toewijsbaar is aan een specifieke stakeholdergroep die, vanuit behoefte/gebruik/transitie direct of indirect belanghebbend is.

Bijlage 4: Het belang van gebiedsgerichte aanpak

Toekomstbestendigheid is niet vanzelfsprekend

In Nederland hebben we de komende decennia met een aantal grote maatschappelijke opgaven te maken: Energie, Klimaatverandering, grondstoffen, bodemgezondheid, biodiversiteit, schone lucht, gezondheid, zorg, voedsel, werkgelegenheid, onderwijs, demografie (vergrijzende bevolking) staan voor grote veranderingen. Dit zijn allemaal thema's waar het publieke domein operationele en financiële verantwoordelijkheid voor neemt en dat ook heel logisch vindt.

Tegelijkertijd heeft de laatste decennia een grote privatiseringsgolf plaatsgevonden (o.a. energie, zorg). Bij de overgang van publieke naar private dienstverlening zijn geen kaders meegegeven om negatieve sociale en ecologische effecten te voorkomen en positieve effecten te stimuleren. Het gevolg is dat de maatschappelijke waarde verdampt zodra gekozen wordt voor privatisering.

Maar het zijn ook thema's die grote impact hebben op de toekomstbestendigheid van bedrijven, regio's en landen. Elke sector/bedrijf weet dat het huidige verdienmodel eindig is omdat de onderliggende assets (ecologisch en sociaal) om producten en diensten te maken eindig zijn en de behoeften en eisen die consumenten stellen aan producten fundamenteel veranderen.

Er is nog onvoldoende effectieve aanpak

Hoewel duurzaamheid, maatschappelijk verantwoord ondernemen en sociaal ondernemerschap groeien is het feitelijk maar een handvol publieke en private partijen die brede verantwoordelijkheid in programma's, businessplannen, –cases en bedrijfsvoering neemt voor ecologisch, sociaal en financieel rendement. Het is nog steeds een vrijblijvende aanpak die risico's afwentelt op anderen.

De maatschappelijke opgaven zijn (inter)nationale vraagstukken die vragen om grootschalige maar ook lokale oplossingen. Elk handelen of nalaten van een publieke en/of private partij heeft effect in het gebied (de straat, de wijk, de stad, de regio). Bovendien ontdekken we steeds meer dat de opgaven alleen in gezamenlijkheid kunnen worden opgelost, namelijk in samenwerking met de lokale economie en de burgerij. En dat kan alleen door het creëren van een nieuw evenwicht. Daar waar overheid en markt het objectief niet langer alleen kunnen.

Publiek privaatrechtelijke partnerships van overheid en markt hebben te weinig slagkracht en snelheid om tijdig bijvoorbeeld klimaatadaptatie lokaal op te lossen. Bovendien belemmert het gevaar van staatssteun en mededinging de noodzakelijke samenwerking. Terwijl er veel stakeholders en belanghebbenden zijn. En de tijd dringt.

Structuurversterking van de regio versterkt ook de waarde van overheid en markt

Het belang van het gebied en het waarderen van het voorkomen van (toekomstige) schade/kosten zorgen voor een nieuw evenwicht en duurzame economie waar maatschappelijk economische waarde wordt ontwikkeld en behouden in het gebied voor alle stakeholders. Tegelijkertijd wordt het gebied niet vertegenwoordigd door de mensen die in het gebied wonen en werken (MKB, boer, ZZP, bewoner, onderwijs). Het integrale belang van het gebied wordt niet gewogen terwijl de effecten én oplossingen gebiedsgebonden zijn.

Duurzame gebiedsontwikkeling vraagt om een nieuw speelveld waarin het gebied als derde georganiseerde partij (de georganiseerde economie van het gebied in een gebiedscoöperatie) publiek-burgerlijk-privaat samenwerkt met overheid en marktpartijen. En dat binnen de kaders van structuurversterking van de regio (EU DG XVI) om zo 1) het gebiedsbelang in een omgevingsvisie en omgevingsplan te beschermen, 2) niet belemmerd te worden door staatssteun en mededingingsregels en 3) de maatschappelijk economische borging te krijgen in de huidige markt.

Coöperaties

Ondertussen zijn initiatieven uit de samenleving structureel in opmars. Burgers, MKB'ers, boeren, ZZP'ers, maatschappelijk middenveld en onderwijs verenigen zich in energie, zorg, gebiedscoöperaties om in hun eigen gebied voorzieningen te regelen waar overheid en/of markt dat niet (meer) doen. Deze coöperaties (bedrijfskundig en maatschappelijk) zijn vanwege integraliteit, slimme oplossingen, opschalingskansen, investeringspotentieel en veiligheidsoverwegingen prima in staat om in hun welzijnsbehoeften te voorzien. En overheid en markt kunnen daar prima overeenkomsten mee sluiten. Zij ontwikkelen feitelijk maatschappelijk economische diensten die niet of nog te weinig als zodanig worden gewaardeerd.

Verwijzend naar de pilot paradox (proefprojecten zijn altijd succesvol maar schalen nooit op) lopen die initiatieven vaak vast. Ze worden niet serieus genomen, als te kleinschalig beoordeeld en missen financiering voor doorontwikkeling. Terwijl zij juist het gebiedsbelang dienen, nieuwe integrale oplossingen ontwikkelen en versterkende waarde voor alle stakeholders realiseren. Wat overigens in de pilot paradox mist zijn de echte belangen van de betrokken stakeholders.

Bijlage 5: ICT Requirements volgens Firestone en Hadders

Bron: Firestone, J. and Hadders, H. (2012), "Re-Inventing Democracy With a Complex Adaptive Political Crowdsourcing Platform: The Interactive Voter Choice System", Proceedings of the 12th European Conference on eGovernment, Institute of Public Governance and Management ESADE Barcelona Campus Sant Cugat Barcelona, Spain 14-15 June 2012, p219

In de onderstaande opsomming a. t/m m. is per onderdeel een vetgedrukt trefwoord toegevoegd om een overeenkomstig onderwerp in dit rapport aan te duiden.

Information Technology Requirements

What are the Information Technology (IT) requirements to provide this new meta-level of political interaction and networking? Below we present our view on functions and facilities needed:

Modulariteit a. Application software available as web services within an architecture capable of easily incorporating new web-service enabled applications when they appear. Fulfilling this requirement makes the platform adaptive;

Kwesties b. Facilities (e.g. forums, web conferencing) people can use to jointly clarify with one another and state the problems they see, and store the problem formulations in a knowledge base, linked to people who formulated them;

Projecten c. Facilities for creating policy options, selecting others from a knowledge base, rating policy options relative to one another to establish ratio-scaled priorities, entering and storing policy options, and priorities in a knowledge base, making annotations linked to the options text, explaining why policy options make sense, and describing how they've performed;

Zoekfuncties d. Facilities for gathering information both internal to the system, and across the web, to help people arrive at their policy agendas. System search facilities employing the best available semantic web technology, newly emerging in web 2.0 and 3.0 applications, to help people locate information relevant to policy option formulation. Facilities for content aggregation "mash-ups" drawing on hundreds of web sites for content related to issue areas linked to policy options. For more advanced users facilities/tools for modeling, measuring, and projecting policy impact;

Annotatie e. The search and content aggregation facilities mentioned, will supply people with tools to help them critically evaluate policy options, and annotation and linking capabilities will enable them to tie their evaluations to their policy options, and to create a track record that they and others will be able to use in the future;

Projectprofielen f. Facilities for accessing an already existing policy options knowledge base, using platform search capabilities, learn about other people's policy agendas, creating new policy options, and adding them to the knowledge base. Facilities for accessing existing policy options by using folksonomies established by users over time, producing content by participating in forums, by blogging and micro-blogging, and by

contributing to wikis they'll create on various issues. Facilities for *cognitive mapping* allowing people to compare the cognitive profile of their own policy agendas with other policy agendas available in the knowledge base, helping people place their agendas in context, and preparing the way for collaboration with others in voting blocs;

Project best practices en benchmarks g. Facilities for annotating policy options and creating the track record of criticisms and evaluations of all policy options, as well as all reasoning recorded in the knowledge base supporting them. The best practices in policy and the lessons learned will be there. The history of performance will be there, and will be organized, searchable, and navigable due to the annotation and linking capability present in the platform and people's use of this capability over time;

Social media h. Facilities for social networking including building and mapping networks, and analyzing them like those in such well-known applications as Facebook and LinkedIn, and for accessing social network graphs, using social software for creating communities and discussion groups, exchanging ideas, searching for and locating experts, using text and data mining, cognitive mapping, and finding and contacting voters with statistically and/or conceptually similar priorities and cognitive maps;

Workgroup software i. Facilities for team-based workflow so teams of people can plan and implement common tasks involving specialization, virtual team workspaces, application and desktop sharing in virtual collaborative sessions, collaborating on documents such as policy agendas, policy options, impact analyses, wikis, blog posts, and discussion forums to use in creating voting bloc coalitions;

Project management j. Facilities for project, task, and event management, web-conferencing for online meetings to recognize and formulate problems, develop solutions, criticize them, and mobilize support for policy agendas and for voting bloc campaign activities; collaborative prioritizing of policy options as well as planning and prioritizing political initiatives to get policy options passed into law; collaborative e-learning for getting access to content fragments gathered from across the internet relevant to a problem they're trying to solve, and a variety of virtual environments for social collaborative learning for teams;

Stemsysteem k. In addition to the facilities mentioned earlier, a voting/polling capability for collaborating and getting agreement in voting blocs, using agreed upon policy agendas as a legislative mandate for elected representatives and electoral candidates, a rating tool for evaluating announced candidates and recruiting new ones, a tool for monitoring elected representatives' legislative actions, and a scorecard and decision making tool for evaluating their track records and deciding whether to vote for or against them;

E-mail l. Facilities for a mass e-mail blaster; "Write-your-rep" campaigns and petitions using voting bloc agendas; web conferencing between voting bloc members and reps, if they agree to attend; voting bloc donation solicitation and management; political event management; and voting bloc chapter management.

User accounts m. Facilities for identity management for members, a hierarchical system of access rights guaranteeing the security of sensitive data, content, or applications, assigning access rights to any object, a central user and rights directory allowing access rights of individual users or groups to be assigned with a mouse-click. Facilities for creating unbreakable security for privacy protection including, if necessary, quantum encryption.

Bijlage 6: Omstreden democratie

Op 19 april 2012 wordt in het kader van het NWO-programma Omstreden Democratie een presentatie gegeven van de bevindingen van het project 'Alternatives of parliamentary democracy. The Netherlands in a European comparative perspective 1880 to the present', dat van 2007 tot en met 2012 wordt uitgevoerd door Utrechtse historici en bestuurskundigen. Hierin wordt de geschiedenis beschreven van alternatieve vormen van democratie in Nederland in een Europese context. Citaat:

"(...) Het gaat daarbij om de ontwikkeling vanaf de eerste vormen van functionele democratie in de Kamers van Arbeid in de jaren 1880, via het stelsel van adviesraden tussen 1945 en 1995, tot en met de hedendaagse onafhankelijke toezichthouders. In de analyse staan steeds drie vragen centraal:

- Welk tekort in de parlementaire democratie moesten deze organen opvullen?
- Hoe ontwikkelden deze alternatieve vormen zich tussen 1880 en de huidige tijd?
- Op welke manier werd er in deze organen vorm gegeven aan alternatieve concepties van democratie?

Uitgangspunt is dat de geschiedenis van de democratie niet beperkt kan blijven tot de opkomst van parlementen, partijen en het algemeen kiesrecht. Vanaf het einde van de negentiende eeuw zijn er in Nederland daarnaast tal van adviserende, controlerende en bestuurlijke organen ontstaan, waarin maatschappelijke belangen en groepen vertegenwoordigd werden.

In veel gevallen werden zij ingesteld vanwege een tekort aan democratie: de parlementaire democratie werd niet in staat geacht op adequate wijze maatschappelijke belangen te behartigen. Maar dergelijke organen ontleenden hun gezag ook in veel gevallen aan hun democratisch karakter, net zo vaak als zij dat gezag ontbeerden vanwege een democratisch tekort."

Bijlage 7: Aanpak klimaatakkoord

Op 23 februari 2018 schrijft minister Eric Wiebes van Economische Zaken en Klimaat aan de tweede kamer een brief over de kabinetsinzet voor het Klimaatakkoord¹⁴. Hieronder een deel van die brief waarin een werkwijze met tafels wordt gepresenteerd ten behoeve van sectorale inzet voor transitie.

*De hieronder genoemde **sectortafels** zijn tbv meningvorming over tafelnetwerken opgenomen in het prototype van de tafelatlas¹⁵. Dat leverde een interessant discussiepunt op over naamgeving, want de nieuwe tafels zijn breed samengesteld¹⁶ en bestrijken per onderwerp de volledige keten van aanbod, vraag en recycling, en ook de bijbehorende kennissector, overheden en dienstverleners (en spelen daarmee ook in op de leemte die door opheffen van de productschappen in 2015 is ontstaan). In de conventie van de tafelatlas zijn het daarmee **ketentafels**. Ssectortafels in de atlas zijn homogeen samengesteld vanuit een specifieke sector of branche, en ketentafels zijn heterogene verzamelpunten van sectortafels en thematafels. In de atlas staat de zes nieuwe sectortafels daarom bij de ketentafels. Dat geeft uiteraard verwarring, net als plaatsing bij sectortafels verwarrend zou zijn. Hoe hiermee om te gaan is een onderwerp voor een vervolgproject.*

“Het kabinet neemt de regie over de totstandkoming van het Klimaatakkoord en faciliteert in samenwerking met de SER dat de gesprekken op een goede wijze gevoerd kunnen worden. Hiertoe zijn vijf sectortafels (gebouwde omgeving, mobiliteit, landbouw en landgebruik, elektriciteit en industrie) en een Klimaatberaad ingesteld, waarvoor onafhankelijke voorzitters zijn benoemd. Daarnaast zijn er twee taakgroepen voor financiering en arbeidsmarkt en scholing.

De voorzitters van de tafels zijn:

- Industrie: Manon Janssen
- Mobiliteit: Annemieke Nijhof
- Gebouwde omgeving: Diederik Samsom
- Elektriciteit: Kees Vendrik
- Landbouw & Landgebruik: Pieter van Geel
- Klimaatberaad: Ed Nijpels

De voorzitters zullen hun rol vervullen in aanvulling op hun andere activiteiten. Zij zullen openheid verschaffen over deze activiteiten. Ik heb inmiddels kennis gemaakt met de meeste voorzitters, die deze rol vol enthousiasme op zich willen nemen.

Ssectortafels

¹⁴ <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2018/02/23/kamerbrief-over-inzet-kabinet-voor-klimaatakkoord>

¹⁵ <https://www.noordenduurzaam.nl/tafels/NL>

¹⁶ <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2018/02/23/kabinet-geeft-startschot-voor-klimaatakkoord>

De vijf sectorale tafels zijn de belangrijkste platforms waarin afspraken gemaakt zullen worden. Aan de sectortafels zullen partijen deelnemen die een concrete bijdrage kunnen leveren aan de transitie binnen de sector, kennis over de sector kunnen inbrengen en met mandaat afspraken kunnen maken. De concrete bijdrage die partijen leveren kan bestaan uit eigen maatregelen voor CO2- reductie, maar ook uit een actieve bijdrage aan het bouwen en behouden van maatschappelijk draagvlak. Van de sectorale tafels wordt verwacht dat zij afspraken over de eigen sector maken, maar daarbij ook ingaan op thema's die voor alle sectoren van belang zijn, zoals innovatie, arbeidsmarkt en scholing, financiering en ruimtelijke inpassing. Met het oog op het creëren van breed maatschappelijk draagvlak voor de gemaakte afspraken is het daarnaast belangrijk om daarbij ook oog te hebben voor goede betrokkenheid van burgers en communicatie hierover. Ook is het wenselijk dat de sectorale tafels afspraken maken over projecten die inzet vragen van verschillende sectoren. Dergelijke vraagstukken lenen zich bij uitstek voor programmatische aanpakken waarbij partijen uit verschillende sectoren zich inzetten om gezamenlijke resultaten te bereiken. De voorzitters van de sectortafels maken deel uit van het Klimaatberaad.

Het Klimaatberaad

Het Klimaatberaad stuurt op de algehele voortgang van het akkoord en ziet erop toe dat de dwarsdoorsnijdende thema's uitgewerkt worden. Daarnaast wordt geborgd dat de afspraken in het Klimaatakkoord bestuurlijk en maatschappelijk draagvlak genieten. Het beraad bestaat daartoe - naast de voorzitters van de sectortafels - ook uit medeoverheden, maatschappelijke organisaties en niet gouvernementele organisaties. Zij worden uitgenodigd om mee te denken en te adviseren over de (tussen)resultaten, de samenhang, de instrumentatie en de dwarsdoorsnijdende thema's om het benodigde draagvlak voor de te nemen maatregelen te borgen."