

Naar een Coöperatie van Waarde(n) Duurzaam Door

Het idee in een notendop

Het programma DuurzaamDoor heeft in de afgelopen jaren veel bereikt. Regionale netwerken zijn ontstaan en boeken mooie resultaten, NME centra werken intensief samen met school en omgeving aan duurzaam onderwijs en vinden steeds meer aansluiting bij allerlei vormen van maatschappelijk initiatief. Wetenschap en bedrijfsleven zijn verbonden rondom de nieuwe economie. Burgers en lokale communities zijn talloze duurzame initiatieven en ondernemingen gestart, met enthousiaste steun van provincies. Kortom, het bruist. Maar we stellen tegelijkertijd vast: **HET TELT NIET OP**. Er ontbreken verbindingen, soms werken initiatieven ongewild tegen elkaar door de versnipperde aanpak. Bovendien stopt het programma Duurzaam Door eind 2016 en dus de extra impuls om gezamenlijk tot regionale resultaten te komen. De vraag is hoe we verder kunnen met de opbrengsten van het huidige programma en het gedachtengoed. Een aantal maatschappelijke partners van Duurzaam Door heeft de handschoen opgepakt en is gekomen tot een voorstel, dat wij hieronder presenteren.

Kern van dit idee is de Duurzaam Door Coöperatie van Waarde(n). Een samenwerkingsvorm waarin de verschillende partijen vanuit de vijf O's gezamenlijk sturing en inhoud geven aan het gedachtengoed zoals dat in de afgelopen jaar met Duurzaam Door is ontwikkeld. Zodat de werkwijze ook tot uiting komt in de governance. Met dit idee bereiken we in één klap een aantal doelen:

- Een nieuwe economie verbindt economische, ecologische en maatschappelijke doelen, gaat voor maatschappelijke rendementen en vraagt aldus om gelijkwaardige inzet van alle partners (alle O's)
- Ideeën die regionaal veel energie naar boven brengen voeren de boventoon. De agenda wordt van onderop gevoed.
- Samenhang. Door de coöperatie samen vorm te geven krijgen de losse onderdelen samenhang en ontstaat er een ondernemende coalitie in Nederland die concreet werkt aan de nieuwe duurzame economie!

Centraal in de coöperatie staat:

- De inhoud. De inhoud van agenda wordt vraag-gestuurd vorm gegeven richting een helder doel. Alle inhoudelijke thema's van het huidige programma Duurzaam Door vormen het startpunt. Partijen die iets willen en die hierin willen investeren bepalen de concrete acties, gezamenlijk geven we vorm en inhoud aan een roadmap die helder aangeeft naar welke stip, naar welke droom, we de komende jaren samen op weg gaan.
- Andere rollen. De nieuwe economie vergt van elk domein en elke sector, een andere rol. De rol van de overheid verandert, maar ook de rol van de wetenschap. En de rol van bedrijfsleven, onderwijs en burgers verandert. Overheden en bedrijven kunnen bijvoorbeeld meer als Impact investors en afnemers worden uitgedaagd dan als geldbron. Het onderwijs zou meer in verbinding met het bedrijfsleven échte verandering kunnen helpen realiseren. Van belang is ook dat rollen kunnen wisselen. Soms hebben overheden het

initiatief, in een andere situatie zijn het burgers, bedrijven of onderwijsinstellingen die de lead nemen.

- Initiatiefnemers kunnen op zoek naar gezamenlijk perspectief en kunnen eisen stellen aan “maatschappelijke” waarden die samen met investoren gerealiseerd moeten kunnen worden. Zij willen vaak zelf professionaliseren en dagen de partners uit hen te helpen.
- Zichtbaarheid. De tientallen organisaties die nu vaak los van elkaar in een eigen profilering naar buiten opereren worden in een klap samen zichtbaar. We geven dit onder meer vorm doordat iedereen een visitekaartje krijgt met op de voorkant de eigen organisatie en op de achterkant de coöperatie van waarden. Logo en uitstraling worden in een keer door tientallen organisaties gevoerd.
- De coöperatie formuleert met haar leden, de netwerkpartners heldere doelen per jaar. Uiteindelijk willen we kunnen waarnemen dat de sharing economy in de regio's floreert.

De Duurzaam Door Coöperatie van Waarde(n) is te beschouwen als een investeringsmaatschap, een werkverband voor de toekomst dat uiteenlopende bronnen van kapitaal verwerft en beheert. Kennis, geld, autoriteit, informatiekanalen en werkracht zijn belangrijke voorbeelden van die bronnen. Het is van wezenlijk belang om juist organisaties en communities te blijven verbinden en geen nieuwe organisaties te bouwen..

De Duurzaam Door Coöperatie van Waarde(n) is vooral een netwerkconcept, een lonkend perspectief van samenwerking. De inhoud geven we samen vorm. Essentieel is het commitment van partijen die meedoen. Zij bepalen het succes. De eerste stappen om te komen tot deze coöperatie zijn dan ook:

- Commitment van partijen vanuit de vijf O's.
- Gezamenlijk een roadmap maken waarin we de stip op de horizon en de weg erna toe gezamenlijk bepalen.
- 5 eerste projecten benoemen en vormgeven waaruit de meerwaarde van de samenwerking direct evident wordt
- Financiering voor 4 jaar organiseren

Wij denken dat op deze manier een vervolg op DuurzaamDoor gegeven kan worden die krachtig is. Waarbij de belangen van burgers, bedrijven, overheden, wetenschap en het onderwijs samen komen. En waarbij we gezamenlijk sturen op het doel om de nieuwe economie te realiseren.

Jean Eigeman
 Antoine Heideveld
 Silvia de Ronde Bresser
 Jelle de Jong

Duurzaam Door Coöperatie van waarde(n)

de Bijenkorf, kwekerij, tuin, laboratorium, (timmer) werkplaats, pop-up restaurant, festival

0. Over beeldspraak die werkt

Metaforen rollen over elkaar heen als je op zoek bent naar het oproepen van het goede beeld voor een toekomstige samenwerking van partners die nu onder de vlag van het programma Duurzaam Door actief zijn, soms in coalities, soms alleen.

De Bijenkorf staat voor het warenhuis met tientallen winkeltjes, 1 logo voor een sterk merk, informatie gebundeld, de infrastructuur gezamenlijk geregeld, soms onderling concurrerend, soms trekken ze samen op.

De kwekerij is een levend geheel waar wordt uitgetoet, waar iets klein begint en tot volle wasdom komt op andere plekken. Bestuivingen onderling, kennis gebundeld.

De tuin, waar 1000 bloemen bloeien, waar in weer en wind wordt geklust, waar verbondenheid bestaat maar ook met jaloezie wordt gekeken als de ene hobbyist het beter doet dan de andere.

De werkplaats. Het bruist van de energie, allerlei vakmensen (ook de toekomstige) maken van hout toestellen, meubels, karren. Hun instrumenten zijn vaak uitwisselbaar, toch zien eindproducten er anders uit of worden ze voor geheel verschillende functies ingezet. De liefde voor het hout als materiaal bindt.

Het pop up restaurant. Het is er en het is weer weg. Het moet het hebben van de verrassing, van de drive van koks en het bedienend personeel en van de onverwachte omgeving en voor alles van het bijzondere concept: de locatie, de aard van de keuken, de muziek.

Het festival ten slotte staat voor cultuur en verscheidenheid, voor creativiteit. Pop up restaurant en werkplaats komen er samen en met een beetje fantasie ook de Bijenkorf. Veel foodcarts, allerlei podiumacts, geheel verschillend van karakter. Je laten zien. Manifest willen zijn.

In het vervolg mag de lezer zijn eigen metafoor kiezen. Alle ingrediënten komen terug in deze verkenning op inhoud, proces, besturingsvormen voor een nieuwe periode om groen, duurzaam, schoon in een economisch en sociaal innovatief concept te vatten.

1. Opmaat voor maatschap en initiatief

Het programma Duurzaam Door loopt in 2016 af. Tijd om te gaan nadenken hoe we verder willen. Een verkenning van de mogelijke voortzetting van een lopend programma, aangepast en al, kan snel in de kiem smoren als je te veel gericht bent op vasthouden. Los laten en opnieuw een kring van deelnemers en waarnemers zien te vormen, is spannend, maar ook een voorwaarde om een vernieuwend proces te ontwikkelen waarin we kunnen borgen dat de beweging gaande blijft om een meer duurzame leefwereld te bouwen. Een leefwereld die zich uitstrekt van globe naar dorp, van regio naar natie en omgekeerd.

Duurzaam Door heeft al veel los gemaakt. In de afgelopen jaren zijn veel initiatieven tot stand gekomen. Soms zijn initiatiefnemers geïnspireerd door het programma, zeker zo vaak zijn initiatieven in een eigen lokale of regionale context ontstaan. Dat heeft geleid tot nieuwe netwerken tussen initiatieven, maar ook tussen partners uit verschillende domeinen.

Dat heeft ook geleid tot meer ervaring met '**netwerkend werken**'. Er is een grotere affiniteit ontstaan met die benadering. Professionals, vrijwilligers, overheid, initiatiefnemers, facilitators hebben veel gedaan aan het ontwikkelen van methodologie op dit vlak. Duurzaam Door is een dragende kracht in die processen.

Dit document wil een opmaat zijn voor de verkenning van een nieuwe werkwijze waarin initiatief en maatschap centraal staan. Hierbij zoeken we naar doorontwikkeling van zaken die in Duurzaam Door zijn ingezet. Samenwerking, innovatie en een lerende praktijk gericht op een meer duurzame economische ordening staan hierbij centraal. Economie niet in de zin van een geldsysteem alleen, maar een waardensysteem, vanuit de oorspronkelijke betekenis van 'huishouden'. Natuureducatie maakt daar onlosmakelijk deel van uit. Maar ook betekenisvol leren in het beroepsonderwijs, waarbij gewerkt en geleerd wordt aan levensechte vraagstukken.

Bewustwording en leren hebben in de afgelopen jaren veel aandacht gehad, dat gaat door maar kan veel meer en nadrukkelijker gepaard gaan met aandacht voor handelingsperspectief. Handelingsperspectief voor overheden, voor ondernemers, voor onderzoekers, voor het onderwijs en voor burgers. Perspectieven die de verschillende maatschappelijke deelnemers voor veranderingen stelt. Een overheid die ook tussenheid¹ moet durven zijn, burgers die de ruimte moeten nemen om hun eigen economie te organiseren, onderwijs en onderzoek die hierin moeten willen aansluiten en ondernemers die maatschappelijke rendement en bedrijfsresultaat durven te verbinden.

¹ zie bijvoorbeeld Tussenheid Brabant februari 2015 en Platform 31 Stedelijke ontwikkeling op uitnodiging. Naar een gerichte en ambitieuzere omgang met maatschappelijke initiatieven februari 2014

Het gaat concreet om het samenwerken in en met nieuwe verdienmodellen met als doel om maatschappelijke opgaven (nieuwe economie) verder te helpen rond en tussen thema's als biodiversiteit, afval, energie, circulaire economie, water, natuur. Waarbij de vijf O's in concrete projecten hun rol opnieuw uitvinden en durven te spelen. Samen leren, samen doen.

2. Maatschap en partnership

We kiezen als uitgangspunt een vernieuwende aanpak voor de kansen van een nieuwe economie, **sharing economy**, gebaseerd op principes van ketens (circulair), van lokaal (sociaal) ondernemerschap, meervoudige waardencreatie en van een andere governance. Hierdoor kunnen de uiteenlopende thema's meer kleur krijgen. Als afval nieuwe grondstoffen levert (Cradle to Cradle), gebruiken we minder CO2 gerelateerde energie. Water in het openbaar groen vasthouden en minder steen en asfalt in de tuinen verhoogt de biodiversiteit. Voedsel in de buurt verbouwen, kan gezondere maaltijden opleveren en tegelijkertijd een gezonde leefstijl bevorderen, buurtbewoners met elkaar in contact brengen en mensen aan het werk helpen.

We willen voorwaarden creëren om “meervoudige waardencreatie” in de regionale economie te realiseren: civic results. De Brundtland-principes van People, Planet, Profit zijn nog niet verouderd. Ze moeten een nieuwe lading krijgen, waarin burgerschap een nieuwe vorm van eigenaarschap voor een gezonde en schone toekomst met zich meebrengt.

Een bijzondere rol is er voor het onderwijs. Het onderwijs is zelf ook erg in beweging. In een studie naar het onderwijs in 2032 wordt het in algemene termen als volgt omschreven:

“Continu leren komt in 2032 op veel grotere schaal voor dan nu.

In 2032 leren kinderen meer dan nu op de plek en binnen de context waar je het beste kunt leren. Dat is in veel meer gevallen buiten het schoolgebouw en in het klaslokaal, maar in musea, in science centra, in de natuur, rond cultureel erfgoed en bij bedrijven met educatieve kracht. School en de omgevingen buiten de school lopen in 2032 naadloos in elkaar over”.

In de agenda van een DuurzaamDoor **Coöperatie van waarden(n)** kunnen partners samen met het onderwijs voorwaarden creëren om die beschreven ontwikkeling mogelijk te maken. Dat geldt voor het basisonderwijs en voor het voortgezet onderwijs in “funderende” zin, maar zeker ook voor het beroepsonderwijs, waar dat aan de voorbereiding op een beroepspraktijk werkt. In een regionale (en lokale) setting kan dan ook gezocht worden naar directe allianties met bedrijven en organisaties die praktijklokalen en werkervaring bieden. Een ontwikkeling waar Het Groene Brein Roots nu al vorm aan probeert te geven.

Van onderwijsinstellingen verwachten we dat besturen, directies en onderwijzend personeel de ruimte opzoeken om hun onderwijs waarde(n)voller én betekenisvoller te maken. En zich daarbij te verbinden met lokale/regionale overheden, maatschappelijke organisaties, ondernemingen en met andere onderwijsinstellingen.

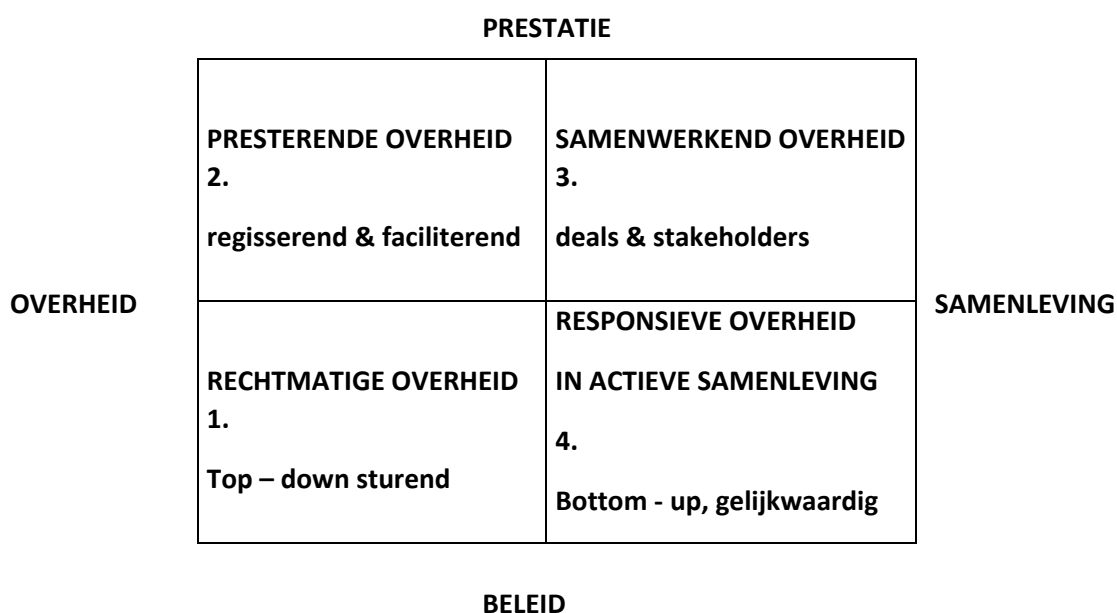
In de regionale netwerken die ontstaan is de rol van het onderwijs drieledig, namelijk als kenniscentrum, als vrijplaats (oefenruimte) en als verbinder in de regio.

Onze aanname: de transitie die noodzakelijk is, heeft kans van slagen als we het samen doen: van onderop, overheden, maatschappelijke organisaties, geld- en geefsector en ondernemingen. Ondersteund door onderwijs en onderzoek. Belangrijk daarbij is dat we van versnipperden en suboptimale oplossingen samen tot meer integrale oplossingen komen. We hebben speciale aandacht voor burgers die zelf verantwoordelijkheid nemen voor de eigen leefomgeving. Deze nieuwe 'dans' slaagt als zo veel mogelijk partijen dat willen en kunnen. Het vraagt niet alleen om 'nieuwe overheid' maar ook om 'vernieuwde' maatschappelijke organisaties, ondernemingen en onderwijs & onderzoek. Zodat we samen burgers en gemeenschappen in hun kracht opzoeken, aanspreken en de ruimte geven.

Herijking in sturingsrelaties

Transitie leidt tot nieuwe verhoudingen tussen overheid en samenleving. Andere verwachtingspatronen gaan ontstaan en de diversiteit in het optreden van de overheid zal toenemen. In de onderstaande figuur (mede ontleend aan de NSOB) zijn vier typen van overheidsoptreden samengebracht. Om vernieuwing tot stand te brengen, zal een zekere verschuiving plaats vinden naar het 4^e blok. Maatschappelijk initiatief krijgt meer ruimte.

Dat wil niet zeggen dat de andere typen van overheidsoptreden verdwijnen! Er zal altijd noodzaak zijn om met mengvormen te werken en er zullen ook altijd zuivere vormen van top-down sturing noodzakelijk blijven. Belasting heffen, vrijheid van ondernemen beperken uit het oogpunt van bescherming, civiel effect van onderwijsprestaties valideren vereisen een directieve overheid. Ook regisseren en faciliteren zullen deel blijven uitmaken van het repertoire in het overheidshandelen en in het verlengde daarvan is een samenwerkende overheid die deals maakt met bedrijven, met sectoren of op lokaal niveau met buurten, buurtgemeenschappen e.d. ook noodzakelijk.



Transitie door het zoeken naar nieuwe economische dimensies vraagt echter ook de bereidheid om op tijd ruimte te maken voor initiatief en het voortouw aan gemeenschappen te laten.

Van verschillende kanten vraagt die veranderende bestuurlijke en economische orde flexibiliteit. Rolwisselingen in termen van verantwoordelijkheid, borging, validatie, financiering maken de dynamiek groter en stellen hoge eisen aan communicatie. Het bewerkstelligen van synergie tussen de 5 O's (overheid, onderwijs, onderzoek, ondernemers en onderop) is leidend. Samenhang en integraliteit zijn sterker dan sectorale begrenzingsen en traditionele vaste zeggenschapspatronen.

Kantelende overheden

Dat alles vergt een stevige veranderingsslag van overheden en van burgers en bedrijven gezamenlijk. Op rijksniveau binnen departementen en tussen departementen. De maatschappelijke werkelijkheid in de netwerksamenleving verdraagt zich niet meer met verkokerde organisatievormen. Wie aansluiting wil krijgen op de dagelijkse agenda van ondernemers en burgers in de reële economie kan niet het administratiesysteem als uitgangspunt nemen. De leefwereld van mensen vraagt om ordening en organisatie, maar dan vanuit een gedeeld besef van basale waarden en passend bij "maatschappelijke zelforganisatie"²

Ook in de verhoudingen tussen overheden zal die veranderingsslag moeten doorwerken. Om het soepel te houden is open overleg nodig en soms een terughoudendheid. Door te investeren in het samenwerken binnen meer coöperatieve verbanden kunnen overheden dat eigen leerprocessen stimuleren.

Ten slotte moeten overheden met maatschappelijke partners op zoek naar nieuwe verhoudingen met sectoren, met regionale en lokale initiatiefnemers, met ondernemers. Dat kan geen mechanische operatie zijn, maar is veel meer een vorm van "sedimentatie" zoals v.d. Steen c.s.³ dat beschrijven. Dat vraagt ook van burgers nieuwe zin en een nieuwe kijk op hoe verantwoordelijkheden verdeeld kunnen worden. Van overheid naar tussenheid is een wederkerig proces. We gaan uit van een meer gelijkwaardig partnerschap met de overheden in een brede coalitie die maatschappelijke opgaven wil aanpakken.

Door initiatief van onderop meer te waarderen, kunnen overheden samen met sectoren als onderwijs en onderzoek, de energiesector, het bankwezen etc. een rijker handelingsrepertoire ontwikkelen. En hiermee de responsiviteit en ontvankelijkheid vergroten voor wat zich op verschillende lagen in de samenleving afspeelt en aandient. Overheden, ondernemingen en maatschappelijke organisaties kunnen daarbij de kracht van het onderwijs benutten, namelijk de jonge mensen die daar zitten hun naïeve vragen laten stellen, de ontregelende inconvenient questions, waar volwassenen het zicht op hebben verloren. Grote kans dat zij tegelijkertijd met creatieve oplossingsrichtingen komen.

² "Pop-up publieke waarde. Overheidssturing in de context van maatschappelijke zelforganisatie" Van der Steen e.a. NSOB 2013

³ zie noot 2.

Het gaat meer om investeren dan om financieren en subsidiëren, het gaat meer om impact dan om activiteiten, meer om waarde-modellen dan om verdienmodellen. De overheden, maar ook andere partners moeten meer maatschap durven tonen. Onderdeel van de agenda van de Duurzaam Door **Coöperatie van waarden(n)** moet een onderzoeksproces zijn naar een andere sturingsaanpak, een onderzoeksproces met een sterk iteratief karakter, “trial and error”. Onderdeel hiervan is het belang om het fiscale stelsel meer te vermaatschappelijken, dat wil zeggen beter na te gaan wat effecten kunnen zijn van (kleine) veranderingen voor een meer duurzame economie. ANBI regels kunnen worden verruimd, de belastingvrije voet voor de vrijwilligersvergoeding zou omhoog kunnen en het is de moeite waard om te kijken of de tussenvorm van een Sociale Vennootschap mogelijk is⁴. Er is meer te bedenken in de sfeer van financiële regelingen en zeker niet alleen van overheidszijde. Ook kan hier een link gelegd worden met EU programma's.

Economie van onderop

Het is noodzakelijk om niet alleen over een veranderende overheid te spreken. Burgers en ondernemers hoeven niet af te wachten, moeten verder durven kijken dan mogelijk beklemmende regelstelsels. Ook de beeldvorming over wat de overheidspartners kunnen bijdragen verdient aandacht. Er is veel mogelijk met durf en lef van twee kanten.

Wederzijds is men op zoek naar impact, naar uitkomsten van activiteiten met duurzame en meervoudige waarden als inzet. Uitkomsten die te markeren zijn niet louter in geld maar ook in opbrengsten voor de dagelijkse leefwereld. Resultaat bepaling is dus geen administratieve klus maar vraagt om gezamenlijk kijken, om monitoring streetwise. Dat stelt aanvullende eisen aan betrokkenen in de maatschap, ook om van fouten te leren (zie ook Kansrijke aanpakken van het Klimaatverbond e.a.).

De uitwerking van de Duurzaam Door **coöperatie van waarde(n)** als organisatie besteedt meer aandacht aan de regio's. Het is helder dat de inhoudelijke perspectieven niet zonder regionale frames en local connectors kunnen. Nu al zijn op diverse plaatsen coöperatieve verbanden actief om een nieuwe economische horizon te verkennen met alternatieve energiewinning, met het kleinschalig ontwikkelen van voedselketens dichtbij de consument en met eigen projecten om van afval nieuwe grondstof te maken. Provincies hebben in de afgelopen periode op verschillende manieren actief deelgenomen aan het stimuleren van dat soort innovaties (ook op sociaal terrein). Die regionale dynamiek heeft in de komende jaren baat bij een nog opener manier om processen te organiseren van leren, veranderen, samenspel en verankeren en opnieuw leren.

Hetzelfde geldt voor het lokale niveau, waar tal van lokale connectors actief zijn en actief kunnen blijven. Lokale groepen natuurbeschermers, lokale centra voor natuur - en milieu, buurtinitiatieven schakelen voortdurend. Zij zijn game-changers bij uitstek in het klein en in het groot. Zij kunnen voor impact zorgen. De kunst is die resultaten zichtbaar te maken en uit te wisselen.

⁴ 3 ideeën uit de MAEXrede 2015, 29 oktober 2015 Silvia de Ronde Bresser, Gerda Deekens Kracht in Nederland

Uitnodiging aan de overheden.

Zoals hierboven beschreven zijn er aanzienlijke transitieën gaande en nog komende. Duurzaam Door was tot nu toe – als vervolg op eerdere programma's rond Natuur- en Milieu- Educatie en Leren voor Duurzame Ontwikkeling – een programma vanuit bestuurlijke regie, (mede) geformuleerd op basis van 'rijks-doelen' op het gebied van natuur, milieu en duurzaamheid. In de uitwerking zijn grote stappen gemaakt in het betrekken van alle andere 'stakeholders' van de 5 O's, onder het verbindende motto 'coalitie, cocreatie, cofinanciering'; het schakelen op zowel centrale als decentrale (provinciale, lokale) podia; het investeren op netwerken, communities en samenwerkingsovereenkomsten, eerder dan het denken in 'opdrachten' of subsidies.

Met het idee van een Duurzaam Door Coöperatie van Waarde(n) willen we een paar stappen verder gaan in het vergroten van de handelingsvariëteit van overheden en hun maatschappelijke partners .

Naast de 'kanteling' is het goed om een paar punten te duiden waar 'het kraken van het scharnier' tot 'schuring' kan leiden.

- a) de organisatie van sectorale beleidsdossiers vs. integrale maatschappelijke vraagstukken
- b) verschuivingen in governance, waaronder het anders positioneren en het invullen van rollen, inclusief nieuwe financiële verbintenissen en afrekenbaarheid en rendementsenken
- c) specifieke – collectieve – randvoorwaarden, primaat en mandaten

In het huidige construct van ministeries, provinciale en gemeentelijke organisaties en waterschappen is te zien dat 'duurzaamheid' door de breedte van het concept terug is te vinden in tal van dossiers en organisatieonderdelen. Zelfs op specifieke onderdelen als 'klimaat' of 'water' of 'grondstoffen' of 'voedsel' zijn er veel verschillende organisatie/directies die elk een deel van de maatschappelijke opgave uitwerken in concrete doelen en instrumenten. Hoewel er steeds meer verbreding en verbinding is en overheden steeds meer 'integrale aanpak' nastreven is het samenwerken over grenzen van dossiers en organisaties niet altijd eenvoudig. De kunst is bij het samenwerken in Duurzaam Door Coöperatie van Waarden om enerzijds aan te (blijven) sluiten bij herkenbare en concrete (beleids-)doelen, en anderzijds beter aansluiting te krijgen op hoe en waar maatschappelijke vraagstukken zich manifesteren. Een voorbeeld: is stadslandbouw nu een nieuwe vorm van multifunctionele landbouw praktijken (voedselvoorziening), of meer biodiversiteit in de stad, , of sociale cohesie, of zien we het als 'educatie'. In de praktijk lopen deze 'doelen' vaak door elkaar heen. Onze aanname is juist dat door te linken en te stapelen benaderingen elkaar kunnen versterken. Het is aan de visie, de wil en het lef van bestuurders, hun ambtelijke adviseurs en de verantwoordelijke uitvoerders om te willen en kunnen verbinden, te ontschotten en te stapelen.

Dat brengt het tweede aspect in beeld: nieuwe governance. Samenwerking tussen overheden en tussen (beleids-)domeinen, maar ook herijking van de verhoudingen en verbindingen tussen markt/bedrijven – maatschappelijke activiteiten – privé initiatieven en overheidstaken. Naast de eerder beschreven beelden (o.a. NSOB)

over de veranderende verhoudingen is hier ook het vraagstuk van de inhoud (c.q. inhoudelijke organisatie, in dossiers, in issues, in organisatiestructuren) versus het vraagstuk van 'instrumenten', werkwijzen en processen. Waar overheden traditioneel putten uit het repertoire 'juridisch', 'financieel' of 'communicatief' instrumentarium is er nu een herbezinning nodig op de inzet. De vraag is dan of en hoe overheden hun verbondenheid en verantwoordelijkheid zien: is men bereid om vanuit inhoudelijke (afrekenbare) doelen en verantwoordelijkheid óók te investeren in het proces: de 'netwerkbenadering', het 'faciliteren' en het samenwerken in multi-stakeholder coalities aan gezamenlijk geformuleerde ambities ?

Hier dagen we met dit beleidsessay de overheden uit om zich te heroriënteren op de verbinding met andere maatschappelijke actoren. De huidige 'green deals' komen een eind in de richting, maar ook meer kansen op het veranderen van de randvoorwaarden: de vorm van 'opdracht' of 'subsidie' is mogelijk niet altijd adequaat bij partnerschappen en co-creatie. 'Samenwerkingsovereenkomst' is een ontwikkelrichting die verder verkend en gelegitimeerd zal moeten worden in de termen van de netwerksamenleving, passend bij de 'new governance', de 'energieke samenleving' en 'de energieke overheid'.

Niettemin hebben overheden een aantal specifieke taken die cruciaal zijn bij het welslagen van een nieuwe aanpak.

1. op die terreinen waar de overheid het primaat heeft
2. waar markt of maatschappij niet een collectieve verantwoordelijkheid kunnen realiseren
3. waar geen 'business case' te formuleren valt

Ook kan een overheid zelf ambities hebben om een duurzamer economie een stap dichterbij te brengen.

Een primaat is bijvoorbeeld wet- en regelgeving. Die kan alleen door de overheden worden ingevuld. En ander voorbeeld is de specifieke verantwoordelijkheid voor 'onderwijs', zoals bijvoorbeeld in curricula. Hoewel vele partijen op de agenda van (beroeps) onderwijs een beroep doen (arbeidsmarkt, aandacht voor maatschappelijke vragen) en scholen zelf een grote eigen verantwoordelijkheid hebben, is het toch ook de overheid die de (basis) financiering en de vaststelling van de randvoorwaarden voor die curricula regelt. In andere zin geldt dat ook voor 'leven lang leren' en een publieke informatievoorziening over bijvoorbeeld milieu, gezondheid etc. Dat zijn zaken die de 'kennis infrastructuur' raken. En goed functionerend systeem van onderzoek, kennis, onderwijs, valorisatie, monitor en evaluaties en kennisverspreiding van publieke waarden is cruciaal in een coalitie van waarden. Het is dan ook een dringende vraag en een uitdaging aan de overheden om (mee) te blijven investeren in de kennisinfrastructuur als zeer belangrijke randvoorwaarde voor 'delen' van kennis en ervaring, mogelijk maken van 'netwerken' en 'coalities' en het 'vieren van succes'.

Tot slot is het voor de (Rijks) overheid ook van belang om de aansluiting van dit voorstel op internationale duurzaamheids- en educatie- agenda's in te brengen, zoals de Sustainable Development Goals, de CEPA hoofdstukken onder de diverse duurzaamheidsmanifesten op gebied van Klimaat, Biodiversiteit, Energie, Water etc. en programma's als 'Global Action Program on ESD'.

Investeren in impact

De Duurzaam Door Coöperatie van Waarde(n) is te beschouwen als een investeringsmaatschap, een werkverband voor de toekomst dat uiteenlopende bronnen van kapitaal verwerft en beheert. Kennis, geld, autoriteit, informatiekanaal en werkkraft zijn belangrijke voorbeelden van die bronnen. Het is van wezenlijk belang om niet alles opnieuw te doen, maar te kijken naar wat mensen nu al doen. De Duurzaam Door Coöperatie van Waarde(n) zoekt investeerders in impact om de wereldwijde beweging om gezonder, zuiniger, behoedzamer om te gaan met People en Planet te stimuleren, om Profit voor veel langere tijd te garanderen.

Het is belangrijk dat het wisselen van rollen veel vaker deel uitmaakt van het samenwerken. Rollen die taken en posities in de kern niet hoeven aan te tasten. Waarderen, legitimeren, eren en leren zijn wezenlijk aan elkaar verbonden. Geld, zeggenschap, erkenning en vakmanschap krijgen aanvullend aan elkaar meer waarde.

De publieke zaak is geen eigendom van politieke partijen noch van bestuurders en ambtenaren en ook niet van belangengroepen en zelfs niet van burgers Het is een zaak van allemaal, vanuit verschillende rollen. Organisatievormen van onderop veroveren steeds meer delen van het publieke domein. Daarbij wisselen, rollen en verantwoordelijkheden. Burgers en gemeenschappen zijn prima in straat om ook publieke zaken zelf te organiseren. De stadsboerderij, de zorgcoöperatie, het recycle (afval is grondstof) bedrijf in de wijk, het broodfonds, de buurtuinen bij de nieuwe school.

De Duurzaam Door Coöperatie van Waarden (n) biedt ook de kans om nieuwe bronnen te ontsluiten, nieuwe partners te binden. Media, kunsten en design kunnen in de cirkel van partners opgenomen worden om nieuwe kleur en smaak toe te voegen. Zij maken ook meer verbindingen over grenzen mogelijk omdat ze, soms letterlijk, nieuwe taal meenemen.

De Duurzaam Door Coöperatie van Waarde(n) wil uitnodigen, wil gemeenschap en verbinding mogelijk maken maar ook talent aanboren en mensen in de ruimte zetten om te presteren.

- **Waarderen** heeft meer dimensies, het kan om geld gaan maar ook om “werk” om “denkkraft”, om initiatief. Uitruil tussen verschillende soorten waarden is een andere manier om investeringen in impact mogelijk te maken. Door waarde-stromen te bundelen zijn andere (vernieuwende) arrangementen en verdienmodellen mogelijk. De investeringsmaatschap kan hiermee een programma ontwikkelen dat als vervolg voor de periode 2017 – 2020 opgebouwd kan worden. Dat kan heel goed in combinatie met EU programma’s als Slim City en het UN programma met de Sustainable Development Goals (SDG).
- Waarderen en legitimeren liggen in elkaars verlengde. **Legitimeren** is een kerntaak van overheden (maatregelen, besteding van publiek geld) en een kerntaak van wetenschappers (valorisatie van kennis, basis bieden aan experiment, evaluatie en monitoring van innovaties van onderop). Samen kunnen ze een belangrijke rol spelen in het zichtbaar maken van het rendement voor de samenleving.

- Een belangrijk middel om legitimatie op te bouwen is **Eren**. Erkenning van kennis, van gedeelde ervaring en van inzet zijn stappen om gemeenschappen en burgers te binden aan een gezamenlijk perspectief. Een coöperatie van waarden kan een podium bieden, kan een podium organiseren. De beste praktijken en innovatief initiatief die zich kunnen etaleren produceren meerwaarde. Media moeten daarin een belangrijke rol willen spelen.
- **Leren** als gemeenschappelijke activiteit levert brandstof voor een sharing economy. Dat kan enerzijds gericht zijn op het uitvinden van blokkades, belemmeringen in beleid, in bedrijfsvoering, in samenwerking en het zoeken naar oplossingen. Anderzijds gaat het om het door ontwikkelen van competenties van alle deelnemers uit de 5 O's.
- Tot slot investeren. Dat kan heel concreet worden ook door te zoeken naar meer vormen. Crowdfunding is een weg waarlangs dat kan. Maar er zijn meer vormen om van business naar community te komen. Maatschappelijk verantwoord ondernemen is steeds breder gedragen en van Heineken tot het Repaircafé zijn mensen op zoek om geld te verdienen en de mogelijk negatieve effecten te ondervangen. Dat kan tot andere vormen van waardenoverdracht leiden en tot alternatieve vormen van kapitaalverschaffing. Social impact bonds zijn een financiële vorm die onderdeel kan worden van het gezamenlijk instrumentarium van de coöperatie van waarden.

3. Naar een Duurzaam Door Coöperatie van Waarde(n)

Het streven is om in grove pennenstreken een mogelijke agenda neer te zetten. Een agenda waaraan steun gegeven kan worden met geld, met denkkraft en kennis. De coöperatie van waarde (n) moet op zoek naar investeerders (overheid, ondernemers, burgers). Het gaat om de toerusting van partners onderweg naar 2020 e.v. Een roadmap voor meer biodiversiteit, een circulaire economie, een forse stap naar een meer energie-neutrale samenleving, beter gebruik van water en meer oog voor voedsel en gezondheid.

Dat vraagt agenda's die in elkaar overlopen, die wederkerigheid op inhoud, belang en in processen vraagt. We zouden het een "sedimentatie" van agenda's kunnen noemen. Voor de overheid is het een kans om nieuwe modellen van samenwerking te onderzoeken en nieuwe bronnen van financiering te ontsluiten. Fondsen, geld- en geefsector en bedrijven die iets positiefs willen betekenen werken nu langs elkaar heen en kunnen nieuwe verbindingen maken. In feite gaat het om de vraag "hoe kracht gebundeld kan worden op het versterken en ondersteunen" van de 'energieke samenleving'. Het NME veld (lokale en regionale NME diensten en het IVN), organisaties als Greenwish en Kracht in Nederland, de regionale coöperaties, MVO Nederland, Greenlabel.NL kunnen hierin met hun professionaliteit een bijzondere rol nemen.

Van programma naar werkeenheid en terug

In de werkwijze van Duurzaam Door heeft centraal gestaan dat het om een programma ging. Dat was niet nieuw want in feite een voortzetting van Leren voor Duurzame Ontwikkeling. In die aanpak stemden overheden af en is de

verantwoordelijkheid binnen de klassieke regels van de ministeriële verantwoordelijkheid belegd, met daaraan verbonden inbreng van de medeoverheden. Gaandeweg is in de praktijk van het programma Duurzaam Door een nieuwe werkelijkheid binnengedrongen. Maatschappelijke organisaties (MVO, IVN, het Groene Brein etc.) willen een aandeel in het programma, niet langer als “gesubsidieerde” instellingen maar als partners die zelf relevante waarden en producten leveren aan processen van kennisontwikkeling, kennisuitwisseling, kennisverspreiding. Concreter nog: die in die processen bijdragen aan vernieuwende handelingsperspectieven gericht op een meer duurzame economie. Hier achter zien we een nog breder veld aan maatschappelijke initiatieven die door b.v. Kracht in Nederland en Greenwish een gezicht (en een stem) krijgen en die in de regionale en lokale praktijk nog veel rijker blijkt te zijn.

Het maatschappelijk veld moet in een nieuwe aanpak nadrukkelijk een rol krijgen en zo zijn ideeën ontstaan over een Duurzaam Door **Coöperatie van Waarde(n)** als een soort nieuwe werkeenheid. Zo spreken we nu ook van het belang om met die werkeenheid een agenda te ontwikkelen.

In termen van politieke verantwoording is dat geen sinecure. Dat is overigens juist een goede reden om te zoeken naar nieuwe mogelijkheden. Ook omdat helder is dat het niet zonder inbreng van overheden kan (en mag), dat geldt voor budgetten, dat geldt voor wettelijke kaders, dat geldt voor kennisontwikkeling die door die overheden gestuurd wordt.

Van activiteiten naar impact

De omkering laat zich ook goed beschrijven door veel sterker uit te gaan van impact waarvoor waarden (geld, kennis, tijd) worden ingezet. Hoe werkt het uit, wat zien we in de praktijk veranderen. Activiteiten zijn belangrijk maar sturen op activiteitenprogramma's is onvoldoende. Wat je gaat doen is belangrijk maar hoe het uitwerkt is nog veel belangrijker. Een Duurzaam Door **Coöperatie van Waarde(n)** kan werken aan een infrastructuur om zo'n werkwijze te ontwikkelen en te implementeren. Methodiek, training, experiment en het omzetten naar een lerende praktijk kan gefaciliteerd worden. Systemen van open data, dataverzameling, gebruik van sociale media, mobiele telefonie kan het praktisch maken.

Schakel in coöpereren

Zo wordt de nieuwe werkeenheid een schakel in coöpereren. Als we spreken over een werkeenheid gaat het niet om een centraal aangestuurd instituut. In feite komt in de werkeenheid op landelijk niveau een veelheid van initiatieven en organisaties samen die op eigen wijze de gezamenlijke ambities willen realiseren. Besef van gezamenlijke waarden is belangrijk, samenspel, samen werken is belangrijk. Eigen kleur houden, je eigen identiteit meenemen is een voor**waarde**.

Bij het maken van een nieuwe agenda (een “sedimentatie” van agenda's) is het onderzoeken van decentrale sturingsmodellen een belangrijk onderwerp. Ook dat hoeft niet een eenduidig format op te leveren maar wel een lerende praktijk van regionale en lokale overheden en andere partners die uitwisselen en uitruilen om beter resultaat te halen, meer impact te bewerkstelligen. Op dit moment is die vernieuwende en lerende praktijk al zichtbaar aan het worden, b.v. via de MAEX. Een Duurzaam Door **Coöperatie van Waarde(n)** kan dat zichtbaar, leerbaar en

uitwisselbaar maken en kan daarin ondersteunen met onderzoek, met pilots, met trainingen en met praktijkervaring. Het opereert dan als een facilitair bedrijf ook richting overheden. Het draagt bij aan meer samenhang, het voorkomt dubbel werk en maakt een vernieuwende bestuurspraktijk transparant.

Bij dit alles hoort dat een nog steviger beroep gedaan wordt op regionale inzet. Het kan de ambitie verder aanwakkeren om mee te gaan in het veranderingsproces door er zelf een aandeel in te nemen en samen met initiatiefnemers van allerlei pluimage te zoeken naar nieuwe investeerders met euro's en ook met andere waardedmiddelen. In de uitwerking van een organisatie is het zaak om ook op regionaal niveau samen eigen agenda's te formuleren. De decentrale overheden kunnen gebiedsgewijs met maatschappelijke partners, , waaronder onderwijs- en onderzoeksinstellingen, prioriteiten bepalen die aansluiten op de eigen praktijk. Dat leidt tot eigen programmering die in connectie met een landelijke werkeenheden uitwisselbaar te maken is.

Van financieren naar investeren

De coöperatie van waarden kan ook de functie van investeringsmaatschap gaan invullen. Ze kan hierbij bovendien expertise opbouwen en ontwikkelen om aanbod en behoeften bij elkaar te brengen en zowel overheden als marktpartijen die willen investeren in economische en sociale innovatie koppelen aan initiatiefnemers. Het gaat hierbij niet alleen om financiële stromen maar ook om andere waardestromen te kapitaliseren: vrijwillige arbeid, ruildiensten in allerlei vorm, impactdeals (CO2, afvalreductie, groenere stad > gezondere stedelingen). Zie ook Qoin⁵.

Het gaat er om dat in de nieuwe verhoudingen meer nagedacht en gehandeld wordt in termen van investeren dan financieren of subsidiëren. Geldschieters publiek en privaat zijn noodzakelijk, zij bepalen niet exclusief, betalen ook niet exclusief. Zij nemen hun rol door de gewenste ontwikkeling mogelijk te maken van een vernieuwende economie die spaart, die zuinig is met foot-prints en afval, die nieuw werk genereert ook voor mensen die kwetsbaar zijn op de arbeidsmarkt. Zo investeren helpt ook bij het beperken van de organisatielast (minder overhead). Dat hoeft niet automatisch tot minder overheid te leiden. Wel een andere overheid.

4. Wat te doen

Het uitgangspunt voor Duurzaam Door **Coöperatie(s) van Waarde(n)** is dat zo veel mogelijk aan sluiting gezocht wordt bij zaken die al lopen. Belangrijk is dat verandering aansluiting zoekt bij ervaringen uit de praktijk. **Vernieuwen is niet meer, vernieuwen is anders.**

Wanneer er een afvaleducatieprogramma wordt gemaakt is het zaak dat instellingen die daarmee aan de slag zijn, ingeschakeld worden. Scholen, NME centra, voorlichters van afvalbedrijven doen al educatie over afval. Bouw geen nieuwe structuren en instituten, sluit aan bij wat loopt en laat zien dat het impact kan hebben! En betrek waar mogelijk jongeren (scholieren en studenten). Laat hen de inconconvenient questions stellen en out-of-the-box oplossingen aandragen.

⁵ <http://www.qoin.org/nl>

2016, ophalen en verder brengen

Een eerste idee over hoe hiermee verder te gaan in 2016. Als er steun bestaat om verder te werken aan de methodiek van netwerkend werken en aan het accommoderen van een meer groene economie door verbinding te zoeken tussen de (maatschappelijke) actoren die achter de 5 O's zitten, zijn er voor de eerste maanden van 2016 een aantal sporen uit te zetten.

Het maken van een **roadmap** voor het eerste kwartaal heeft prioriteit. De grote lijnen van de geschetste aanpak moeten getoetst worden bij een aantal centrale actoren. Uiterlijk 1 april moet er een concrete uitwerking liggen die verwerkt kan worden in de besluitvorming voor 2017 e.d.

In dit beleidsessay hebben wij een verdere verfijning gepresenteerd van het idee om een nieuwe vorm van maatschap te organiseren waarin ruimte is voor initiatief, voor een proces van waardencreatie door nieuwe verbondenheid tussen overheden, ondernemers, onderwijs & onderzoek en uitlopende initiatiefnemers, groot en klein. In het vervolgproces willen we er gezamenlijk met de partners van de 5 O's verder werk van maken. Het volgende overzicht geeft een goede indicatie⁶ om verder in te vullen aan de hand van de roadmap.

kernwaarde	verbinden	delen	doorgeven	erkennen	overbruggen
emotie					
functie					
streven					

De uit te zetten route moet

1. leiden tot een meer concrete agenda voor een periode van 4 jaar, met doorkijk naar 10 jaar
2. verschillende partners uitdagen om te investeren met geld, met kennis en ervaring, met tijd en relaties
3. opleveren een scherpere definitie van de organisatie die nodig is
4. zicht bieden op de mogelijke allianties en partijen
5. input geven aan de branding van de DuurzaamDoor **Coöperatie van Waarde(n)**

De roadmap kan overzicht bieden van ontmoetingen (ronde tafels), excursies en werkbezoeken en moet zo de uitdagingen accommoderen om verbinding te zoeken, te experimenteren en na te gaan wie waarom bereid is in deze vernieuwende aanpak te investeren. Met als uitkomst een werkwijze die van kernwaarden uit wil gaan die inspiratie, sturing en toetsing bieden.

⁶ Inspiratie voor deze methodiek ontleend aan de Holland Branding Group (Maarten Königs)