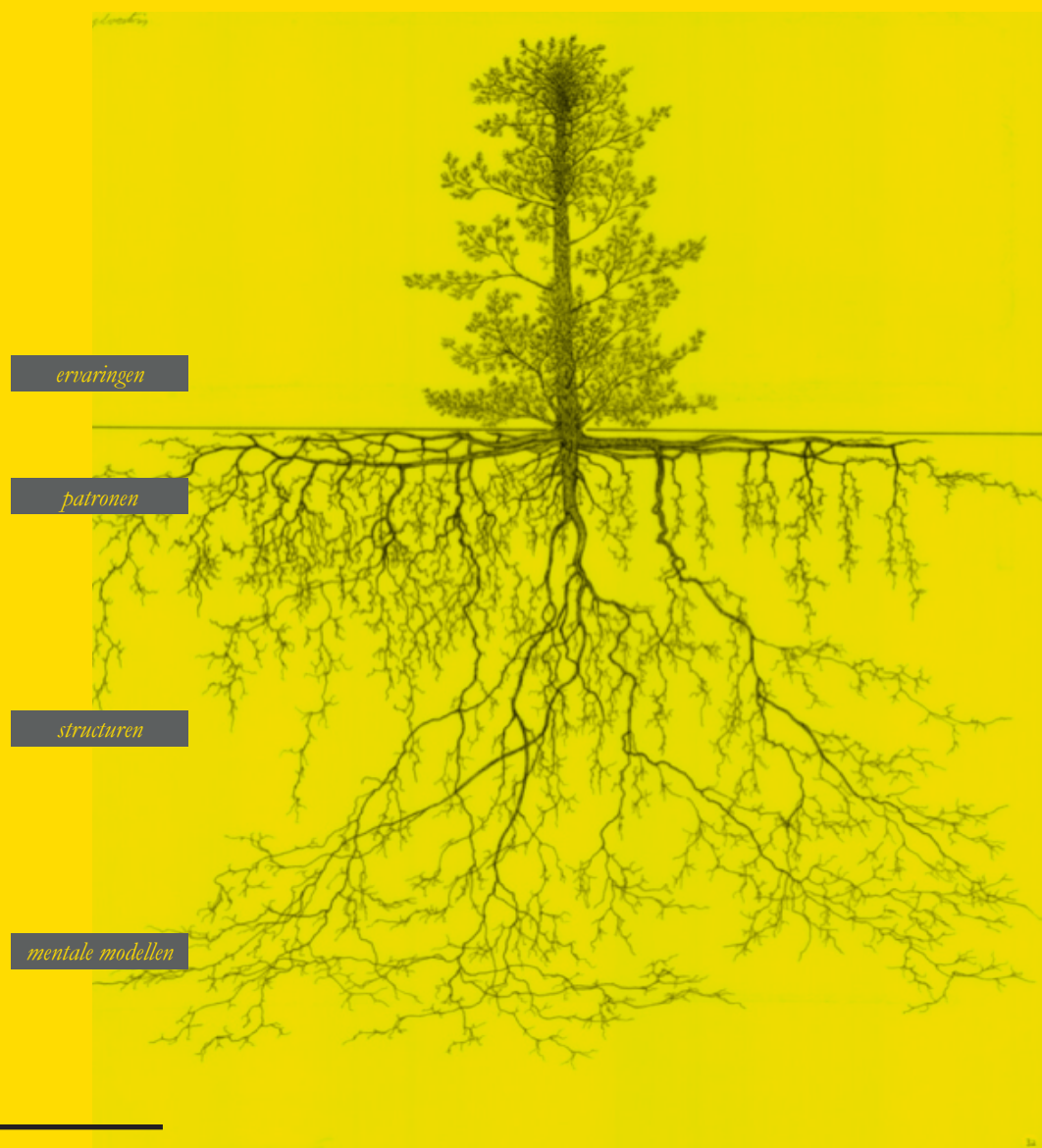


duurzaam initiatief als leidraad voor beleid

Participatie vereist dat je zelf deelneemt



Een participatief onderzoek
naar belemmeringen en succesfactoren
van duurzame initiatieven.

duurzaam initiatief als leidraad voor beleid

Participatie vereist dat je zelf deelneemt

*“Drie jaar geleden was mijn wereld
eenvoudig. Er waren problemen en
oplossingen, kleine en grote. Er waren
oorzaken en gevolgen.*

*En toen las ik Thinking in Systems
van Donella Meadows. En viel mijn
eenvoudige plaatje van de wereld in
duigen.”*

*Thalia Verkaade,
De correspondent*

inhoudsopgave

Hoofdstuk 1	
Aanleiding, opdracht en doelstelling	7
Hoofdstuk 2	
Initiatiefnemers tonen de weg	11
Hoofdstuk 3	
Voorbij de oppervlakte	13
Hoofdstuk 4	
Aanpak van het onderzoek	15
Hoofdstuk 5	
Het onderzoek: systeemkaarten	17
Overzicht systeemkaarten	17
Kaart 1: cumulatieve impact	18
Kaart 2: hoop als drijfveer	23
Kaart 3: tastbaarheid initiatieven	27
Kaart 4: doorontwikkeling initiatief	31
Kaart 5: samenwerking met bedrijven	34
Kaart 6: verantwoording afleggen	39
Kaart 7: verzoeken en signalen	43
Kaart 8: risico in gedrag	47
Kaart 9: handelingsperspectief ambtenaren	51
Kaart 10: de lerende overheid	55
Kaart 11: de participatieve overheid	59
Hoofdstuk 6	
Aanbeveling voor systemische interventies	63
1. Organiseer diepe participatie	63
2. Breng meer focus en aandacht naar duurzaam initiatief	64
3. Bouw aan een overheid die zich richt op de duurzame samenleving	66
4. Zorg voor evenwichtige informatievoorziening vanuit de samenleving	67
bijlage 1: gesprekspartners	69
bijlage 2: bronnen	71

“De reactie op een probleem, is vaak een onderdeel van het probleem.”

hoofdstuk 1

aanleiding, opdracht en doelstelling

Het Nationaal MilieuProgramma

Het Nationaal MilieuProgramma 2022 (NMP) heeft hoge ambities. Het wil systematisch werken aan een veilige en duurzame samenleving in 2050. Het NMP moet een leidraad zijn voor ambtenaren en bewindspersonen over de verschillende departementen heen voor het ontwikkelen van beleid en wet- en regelgeving.

In de kamerbrief over het NMP van 1 juli 2022 wordt gesproken over grote urgente opgaven, zoals klimaatverandering, natuurherstel en voldoende en betaalbare woningen. Het NMP stelt dat de verschillende transities niet los van elkaar te zien zijn. Zo vraagt de aanpak van vervuiling om verankering van milieu in de transities. De staatssecretaris van IenW zegt in de brief: “Deze opgaven zorgen ervoor dat Nederland aan de vooravond staat van een grote verbouwing. Deze verbouwing wordt alleen succesvol als alle partijen hun eigen verantwoordelijkheid nemen én samenwerken.”

De uitdagingen van het NMP zijn complex. Deze complexiteit betekent dat uitkomsten van processen (bijvoorbeeld beleidsvorming, wetgeving, uitvoering, handhaving, initiatief nemen) op voorhand moeilijk te voorspellen zijn. Oorzaak en gevolg zijn in werkelijkheid vaak niet zo voor de hand liggend als we hopen of willen geloven.

Opdracht

Er wordt in het NMP ingezet op het versterken van lopende trajecten door de initiatieven te plaatsen in een integrale visie en aanpak, door hier op voort te bouwen en te onderzoeken waar aanvullende stappen moeten worden gezet. Het besef is aanwezig dat het in samenhang beschouwen van opgaven nodig is om de doelstellingen te behalen. Tevens wordt in de kamerbrief aangegeven: “Bij het werken aan deze grote maatschappelijke opgaven is het noodzakelijk om in een vroeg stadium met alle belanghebbenden in gesprek te gaan over de verschillende invalshoeken, belangen, kansen en bedreigingen.” Er wordt specifiek gekeken naar duurzame initiatieven en hoe die gestimuleerd worden, zodat ze kunnen bijdragen aan de doelstelling.

De directe aanleiding voor dit onderzoek vindt zijn oorsprong in de inspiratie uit ‘de koffer van de duurzame dinsdag’ (het overzicht van duurzame initiatieven voor de Prinsjesdag van duurzaamheid op de eerste dinsdag van september). De staatssecretaris van het ministerie van I&W heeft daar op 7 september 2021 de toezegging gedaan om de initiatiefnemers uit ‘de koffer’ te betrekken bij het ontwikkelen van het NMP.

Naar aanleiding van deze toezegging is vanuit het NMP-programmateam de vraag gesteld om de succesfactoren en belemmeringen die duurzame initiatiefnemers ervaren in kaart te brengen, een analyse te maken van deze succesfactoren en belemmeringen en vervolgens aanbevelingen te doen om belemmeringen weg te nemen. Belangrijk is dat hierbij initiatiefnemers actief betrokken worden.

Participatief onderzoek

Het onderzoek is uitgevoerd door een kerngroep van negen mensen. De samenstelling van de groep bestond uit drie mensen uit het NMP-programmateam, een wethouder uit gemeentelijke overheid (Bunnik), een initiatiefnemer (Ecodorp Boekel) en vier mensen die ook initiatiefnemer zijn en vanuit

hun werk samenwerken met initiatiefnemers. Het onderzoek dat zij hebben uitgevoerd, is tot stand gebracht door gesprekken met initiatiefnemers, mensen die veel samenwerken met initiatiefnemers, mensen uit het bedrijfsleven en ambtenaren uit de lokale, provinciale en de Rijksoverheid. Ook zijn er zijn groepsgesprekken geweest met duurzame initiatiefnemers uit de koffer van duurzame dinsdag. In totaal zijn er ruim 60 gesprekken gevoerd. De gesprekspartners van de gesprekken zijn in de bijlage weergegeven. Hoofdstuk 5 bevat de basis van het rapport. Dit hoofdstuk bevat het onderzoek dat door de kerngroep is uitgevoerd en waarin de informatie uit de gesprekken is verwerkt. Naast interviews en gesprekken zijn ook de trendrapporten van de duurzame dinsdag koffer en het rode draden document van Het Versnellingshuis CE meegenomen in het onderzoek.

leeswijzer

Het rapport nodigt u uit om zelf te kijken, voorbij de conventionele aannames, en een systemisch begrip op te bouwen over de belemmeringen en succesfactoren voor duurzame initiatieven. Daarmee willen we samen met de lezer begrip opbouwen over het effect van reguliere oplossingen, en de soms onbedoelde bijeffecten, en welke andere interventies structurele en langdurige impact kunnen bewerkstelligen. Dit is daarmee geen rapport waarin u kant-en-klare oplossingen gepresenteerd krijgt. We doen een poging om het gezamenlijk begrip te laten groeien over de grondoorzaken die het succes van duurzame initiatieven in de weg staan. Waarmee dit rapport een basis is voor verdere verkenning, voor vervolgesprekken en vervolgonderzoek.

“Duurzame
initiatiefnemers denken
niet integraal, ze
handelen integraal”.

hoofdstuk 2

initiatiefnemers tonen de weg

In de kamerbrief van 1 juli 2022 sluit de staatssecretaris af met de volgende tekst: “De samenleving verwacht meer inspanningen van de Rijksoverheid. Die verwachtingen blijken in het groot uit de rechtszaken die milieuorganisaties en omwonenden aanspannen tegen vervuilende bedrijven en overheden, door pensioenfondsen te bewegen om alleen nog in duurzame ondernemingen te investeren. En in het klein: inwoners organiseren kledingbanken, repaircafés en ontwikkelen initiatieven voor de koffer van Duurzame Dinsdag. Een gezonde, schone en veilige leefomgeving is een voorwaarde voor ons bestaan, nu en in de toekomst, hier en overal.”

Het belang van duurzame initiatiefnemers is daarmee genoemd. Wie zijn deze duurzame initiatiefnemers?

Duurzame initiatiefnemers zijn zijn burgers, maatschappelijke initiatieven en sociale ondernemers en organisaties die doen wat zij zien dat nodig is om tot een duurzamere samenleving te komen. Zij brengen duurzame ideeën in de praktijk en werken aan concrete en samenhangende alternatieven die perspectief en draagvlak creëren. Zij zijn daarmee een constructieve kracht in de samenleving die gehoor en aandacht verdienen. Hier zit werkelijke innovatiekracht, want innovatie ontstaat vaak juist buiten de gevestigde systemen. Deze initiatieven bevinden zich momenteel nog grotendeels buiten ons beeld en daardoor maken we nog onvoldoende gebruik van hun potentie.

Het NMP-programmateam onderkent de kracht van deze duurzame initiatiefnemers en hun bijdrage in de duurzame transitie en de doelstellingen van het NMP. Uit de gesprekken die we gevoerd hebben, komt duidelijk naar voren dat duurzame initiatiefnemers zich zorgen maken over de toekomst en willen bijdragen. Zij voelen zich onderdeel van de collectieve verantwoordelijkheid om aan een betere en schonere wereld mee te werken. Zij willen zelf participeren in de verandering en verlangen een participerende houding van anderen; van de overheid, van het bedrijfsleven, van burgers.

Met dit onderzoek zet het Ministerie van I&W een belangrijke stap. Zij geeft een stem aan deze groep initiatiefnemers. Laten we luisteren naar wat ze te zeggen hebben en laat hun stem leidraad zijn voor beleid.



“Eigenlijk praten we niet over wat we zien: we zien alleen maar datgene waarover we kunnen praten”

voorbij de oppervlakte

Onderzoeksaanpak

Om echt te begrijpen wat initiatieven belemmert of succesvol maakt, werken we met de methode om een systemisch begrip op te bouwen over de grondoorzaken van bepaald gedrag binnen het geheel van interacterende partijen. We proberen door middel van observaties het systeem waarin zij opereren in kaart te brengen. Met het systeem bedoelen we de relatie tussen het initiatief en de overheid, het initiatief en het bedrijfsleven, de initiatieven onderling en de relatie tussen het initiatief en de initiatiefnemer. Op basis daarvan is het mogelijk om een visie ontwikkelen die de grondoorzaken van bepaalde systeemkenmerken erkent en blootlegt, en te duiden waar mogelijkheden tot veranderingen liggen.

Wanneer we in staat zijn om systeemoorzaken bloot te leggen, kunnen we volgende vragen beter beantwoorden:

1. Waarom komen bepaalde situaties keer op keer terug?
2. Waarom pakken sommige goede bedoelingen anders uit dan verwacht?
3. Waarom denken we soms heel anders over bepaalde oplossingen?
4. Hoe zijn korte termijn - en lange termijn effecten beter te begrijpen?

Methode van systeemdenken

Het onderzoek maakt gebruik van de methode van 'system thinking', waarvan de basis is ontwikkeld door Jay W. Forrester (MIT). O.a. Donella en Dennis Meadows hebben deze basis verder gebruikt in hun werk 'Grenzen aan de groei' uit 1972. Donella Meadows heeft de methode voor een groter publiek toegankelijk gemaakt in haar boek Thinking in Systems (2008). We gebruiken de boom als metafoor voor het onderzoeksproces. Boven de grond is een wereld die we kunnen waarnemen. Dit noemen we in systeem-taal *gebeurtenissen*. Maar wat al die gebeurtenissen verbindt, is aan het oog onttrokken. Daar blijken sommige gebeurtenissen, die ogenschijnlijk los van elkaar staan, met elkaar verbonden. Ze maken deel uit van een *patroon*. Deze patronen delen een onderliggende *structuur*. Het interessante van de structuren die we onderzoeken is dat ze vaak door mensen zijn gecreëerd. Vaak op basis van bepaalde denkbeelden, die in sommige gevallen inmiddels achterhaald zijn: *mentale modellen*. Het blootleggen van de diepe mentale modellen is een essentiële stap in het verkrijgen van systeeminzicht. Mentale modellen zijn die interne denkbeelden die we vaak als vanzelfsprekend aannemen. We vullen ontbrekende informatie in met deze mentale modellen en houden bepaalde systeem als vanzelf in stand. "Het is gewoon zo", zeggen we dan. Maar zijn deze mentale modellen nog wel actueel? Zijn ze nog correct? Zijn we ons ervan bewust welke overtuigingen aan bepaalde systemen ten grondslag liggen?

De methode van systeemdenken vergt discipline. Het vraagt een mentale oefening om je oordeel uit te stellen. Om een zo neutraal mogelijke beschrijving te maken van hoe dingen werken, zonder een moreel oordeel te vellen. Het vraagt van de kijker om te accepteren dat er geen eenvoudige antwoorden zijn op complexe vraagstukken. Deze methode kan je helpen om minder reactief te worden in het doen van interventies, zodat je accurater kan worden in het adresseren van complexe problemen. Het stelt je in staat om systemische, duurzame interventies te ontwikkelen die grote positieve effecten kunnen bewerkstelligen.

Kijken is ook oordelen

Een belangrijk inzicht in het systeemdenken is dat je accepteert dat de kijker ook bevooroordeeld is. We hebben allemaal ervaringen in het leven en vinden er vaak ook wat van. Dit vooroordeel neem je mee als je naar de wereld kijkt, ook als je probeert je oordeel uit te stellen. Zo is er bijvoorbeeld al subjectiviteit in de keuze waar je naar besluit te kijken. Daarom hebben negen mensen vanuit verschillende achtergronden meegewerkt aan het onderzoek. Daarnaast is er een groep mensen betrokken die kritisch heeft meegekeken of de stappen die gemaakt zijn een zo accuraat mogelijke weergave zijn van de geschetste ervaringen van duurzame initiatiefnemers.

aanpak van het onderzoek

In dit hoofdstuk geven we een korte uitleg van de onderzoeksopzet zodat u een beter begrip kunt krijgen over hoe het onderzoek en de aanbevelingen voor interventies tot stand zijn gekomen.

We zijn het proces gestart door met de negen onderzoekers meer dan 100 observaties (nieuwsberichten, artikelen, trendrapporten, studies) te delen met elkaar. Van daaruit hebben we gezamenlijk de meest significante patronen in de samenleving rondom duurzame initiatieven geïdentificeerd. Deze patronen vormen de start van het onderzoeksproject. Op basis van de geselecteerde patronen, hebben de onderzoekers meer dan 60 mensen gesproken in interviews en groepsgesprekken. Onze gesprekspartners waren duurzame initiatiefnemers, mensen binnen de overheid en experts op het terrein van duurzaam initiatief of het te onderzoeken patroon. De gesprekken waren open gesprekken, waarbij gevraagd is naar ervaringen met duurzaam initiatief.

Met behulp van de methode van systeemdenken, zijn inzichten uit de interviews verwerkt. De kerngroep heeft daarbij consequent gebruik gemaakt van de basisvragen in de methode van systeemdenken:

1. Hoe heb je dit waargenomen?
2. Heb je hier ook voorbeelden van?
3. Zijn er nog mogelijk andere oorzaken?
4. Zijn er nog mogelijk andere effecten?

De inzichten uit de interviews zijn verwerkt in zogenaamde systeemkaarten. Systeemkaarten of Causal Loop Diagrams (CLD's) zijn visualisaties die weergeven hoe verschillende variabelen in een systeem effect op elkaar uitoefenen. Ze maken zichtbaar wat grondoorzaken kunnen zijn van bepaalde systeemgedragingen. Door het ontwikkelen van de systeemkaarten, worden complexe en dynamische structuren inzichtelijk. Daaruit wordt duidelijk welke variabelen een rol spelen in het systeemgedrag van een bepaald patroon. Door deze systeemkaarten te bestuderen en daarover te consulteren met anderen, worden hefbomen zichtbaar. Dit zijn identificatiepunten in een systeem waar je met relatief weinig energie veel beweging kan bereiken. Deze hefbomen vormen de basis voor de aanbevelingen.

Methoden

Observeren
Gesprekken & studies
Systeemkaarten
Identificeren hefbomen
Consultatie

Doel

Vaststellen van patronen
Verzamelen van inzichten
Inzichtelijk maken van structuren
Vinden van mogelijkheden tot systeeminterventie
Toetsen van aanbevelingen

“Van toeschouwer
naar deelnemer”

het onderzoek: systeemkaarten

Dit hoofdstuk bevat de onderzoeksresultaten van de onderzoeksgroep. We moedigen iedereen aan om de resultaten van dit onderzoek te beschouwen als een uitnodiging om hier zelf verder over na te denken, vragen over te stellen en over in gesprek te gaan. We zien het werk dat tot nu toe is gedaan als een 'dialogotafel'. Het onderzoek dat we hebben uitgevoerd, is de best mogelijke weergave van wat wij hebben waargenomen. Dit betekent dat het per definitie imperfect en incompleet is.

In het onderzoek gebruiken we regelmatig de volgende woorden: initiatiefnemers, initiatieven, de overheid of naar ambtenaren.

- Initiatiefnemers zijn hier duurzame initiatiefnemers. Dit zijn initiatiefnemers die passen binnen de koffer van Duurzame Dinsdag. De criteria hiervoor kun je vinden op de website van Duurzame Dinsdag.
- Initiatieven zijn duurzame initiatieven.
- Het onderzoek richt zich op duurzame duurzame initiatieven en de gesprekken vonden plaats met duurzame initiatiefnemers. Soms zijn de uitkomsten van het onderzoek ook van toepassing op andere initiatiefnemers dan alleen duurzame initiatiefnemers.
- Ambtenaren zijn hier beleidsambtenaren en ambtenaren in handhaving op lokaal, provinciaal en landelijk niveau, tenzij specifiek anders benoemd.
- Overheid: Het Rijk, de provincies en gemeenten, zowel de politiek, bewindspersonen als de ambtenaren

Overzicht systeemkaarten

Het onderzoek is beschreven in systeemkaarten. Deze worden per in dit hoofdstuk schematisch weergegeven. Eronder zijn ze uitgeschreven en van toelichting en voorbeelden voorzien.

Kaart 1.	Cumulatieve impact
Kaart 2.	Hoop als drijfveer
Kaart 3.	Tastbaarheid initiatieven
Kaart 4.	Doorontwikkeling initiatieven
Kaart 5.	Samenwerking met bedrijven
Kaart 6.	Verantwoording afleggen
Kaart 7.	Verzoeken en signalen
Kaart 8.	Risico in gedrag
Kaart 9.	Handelingsperspectief ambtenaren
Kaart 10.	Lerende overheid
Kaart 11.	Participatieve overheid

kaart 1: cumulatieve impact

Patroon: succes van lokale duurzame initiatieven en hoe zij elkaar versterken

Dit onderzoek richtte zich op de vraag hoe samenwerking tussen duurzame initiatieven op lokaal niveau tot stand komt en hoe dit het succes van de duurzame initiatieven beïnvloedt. In dit onderzoek is onder andere gekeken naar het duurzaam initiatief Ecodorp Boekel. We hebben ons in het onderzoek gericht op duurzame initiatieven die een bepaalde mate van succes hebben gerealiseerd.

Onderzoek: reciprociteit op gemeenteniveau

We hebben gezien dat als een duurzaam initiatief in staat is om een probleem op gemeentelijk niveau op te lossen, de kans op ondersteuning door de gemeente sterk toeneemt. In Boekel was dit bijvoorbeeld het geval. Hierdoor neemt de kans op financiering toe. Financiering kan de vorm hebben van gemeentelijke subsidies of alternatieve financiering. We zagen zelfs dat een toename in het aantal initiatieven dat op elkaar lijkt, kan leiden tot een toename van financiering vanuit die initiatieven zelf (initiatieven die elkaar ondersteunen). Dit heeft een positief effect op het succes van de duurzame onderneming, wat een positief effect heeft op toegenomen media-aandacht. Media-aandacht heeft een significante invloed op overheidshandelen en kan weer leiden tot een toename van ondersteuning van de gemeente. Ook zien we een relatie tussen media-aandacht voor problemen in de gemeente en de druk die daardoor ontstaat om problemen op te lossen. Wat ook weer leidt tot een toename van ondersteuning voor het initiatief in de gemeente.

Onderzoek: integraliteit is een sleutel

Wat gebeurt er bij succes van een duurzaam initiatief in de relatie tot de gemeente en tot andere initiatieven? We hebben waargenomen dat een toename van succes van duurzame initiatieven kan leiden tot toename in de perceptie van maatschappelijke waarde. Men is nu immers binnen de gemeenschap in staat om te zien wat succesvol is gecreëerd. Dit zorgt voor een toegenomen waardering bij gemeenten voor initiatieven die meervoudige waardecreatie tot stand brengen. Dit gebeurt in eerste instantie impliciet, en dat komt doordat duurzame initiatieven vaak een variëteit van problemen adresseren. Daarmee ontstaat er vervolgens meer erkenning van complexiteit en integraliteit van problemen bij die gemeenten. Deze waardering maakt dat er meer mogelijkheden ontstaan voor subsidies. Wat vervolgens een stimulans geeft aan vergelijkbare initiatieven. Dit leidt tot meer ondersteunende beleidsinstrumenten op gemeentelijk niveau, wat een toename aan beschikbare resources (financieel en andere) meebrengt. En dit zorgt voor een toenemend succes van duurzame initiatieven.

Vermeldenswaard is dat we tijdens ons onderzoek hebben gezien dat duurzame projecten in de Crisis en herstelwet (Chw), die oa. als doelstelling heeft om duurzame (bouw)projecten te stimuleren, er al toe hebben geleid dat er verbeteringen zijn gedaan in 26 wetten.

Wat we ook zien, is dat het succes van duurzame initiatieven een positief effect heeft op de mate waarin gemeenten voldoen aan (EU)-normen. Dit is hier relevant, omdat de EU kaders stelt voor het nationale milieubeleid (oa EU Green Deal). En daarmee creëren duurzame initiatieven binnen de gemeente meer waardering voor initiatie met grote maatschappelijke waarde.

Hefboom: stimuleren van duurzaam initiatief leidt tot meer duurzaam initiatief

We zien in dit onderzoek dat duurzame initiatieven in staat zijn om complexe maatschappelijke problemen op te lossen, en daarmee regelmatig in staat zijn om problemen in de gemeente op te lossen. In gemeenten waar dit gebeurt, ontstaat er meer waardering voor duurzame initiatieven, voor integrale aanpak en worden bijeffecten, zoals het voldoen door gemeenten aan EU-normen zichtbaar. Het stimuleren van duurzame initiatieven vanuit de gemeente, leidt tot het ontstaan van gelijkaardige initiatieven die elkaar gaan ondersteunen.

Hefboom: waar kan een duurzaam initiatief in de overheid een integraal handelende partner vinden?

Een hefboom voor het NMP die we uit dit onderzoek destilleren is dat duurzame initiatieven in hun integraliteit en hun vermogen om complexe problemen aan te pakken gebaat zijn bij een overheid die ook vanuit een integrale visie kan participeren. Voor het NMP zou dit kunnen betekenen dat naar plekken in de overheid gezocht wordt, waar een integrale aanpak gemakkelijker gerealiseerd kan worden. Wij vragen aandacht voor initiatieven vanuit het NMP die bijvoorbeeld beter op gemeentelijk niveau opgezet kunnen worden, waar de flexibiliteit om integraal te handelen waarschijnlijk hoger is dan op landelijk niveau.

Hefboom: toename van succes van duurzame initiatieven kan leiden tot toename in de perceptie van maatschappelijke waarde

Aandacht voor succesvolle duurzame initiatieven vanuit de (gemeentelijke) overheid leidt tot stimulans van meer initiatieven met waardecreatie voor de samenleving en positieve bijdragen aan complexe problemen.

kaart 2: hoop als drijfveer

Patroon: hoop als bron voor vernieuwing

Uit verschillende observaties bleek hoe essentieel het belang van hoop is bij duurzame initiatiefnemers. We wilden daarom onderzoeken hoe hoop tot stand komt, groeit of juist afneemt. Als we over hoop spreken, bedoelen we het perspectief dat iemand heeft om actie nemen.

Onderzoek: de perceptie van succes bepaalt de dynamiek van hoop

In gesprek met initiatiefnemers, zien we dat zij veelal gemotiveerd zijn door een bepaalde mate van hoop. Ze zien de mogelijkheid om iets bij te kunnen dragen aan de transities in de samenleving; dat ze een verschil kunnen maken. Ze zijn hoopvol in die mate dat het voldoende is om tot handeling te komen.

We zien dat een toename van hoop leidt tot een toename van handelen. En als het aantal handelingen toeneemt, groeit de impact. De perceptie en waardering van die impact, een manifestatie van hoop, hangt deels af van externe omstandigheden. Soms heeft iemand een “slechte dag” en valideert impact als ondermaats, terwijl op een ander moment diezelfde persoon, vergelijkbare impact kan zien als waardevolle vooruitgang in een groter proces. Door een toename van impact, verschijnt er in de meeste persoonlijke ervaringen van mensen een doelstelling: het minimale acceptabele handelingsperspectief. Met andere woorden: als er een toename is van een positieve validatie van impact, dan zal dit de motivatie tot handelen doen toenemen. Maar als er een ondergrens wordt bereikt van de validatie van impact, en het handelingsperspectief te laag is volgens de eigen, vaak impliciete doelstelling, dan zal dat leiden tot een afname van motivatie.

Als de motivatie afneemt, zien we vaak dat het zelfvertrouwen afneemt, en ook het vermogen om de moeite van het handelen te kunnen verantwoorden afneemt. Beide variabelen zullen het

doorzettingsvermogen van de initiatiefnemer laten afnemen. Tevens zal, door een afnemende motivatie, meer verkramping ontstaan (een afname in een ontspannen werkhouding), waardoor de initiatiefnemer minder mogelijkheden waar kan nemen. Zowel het dalende doorzettingsvermogen en het afnemende vermogen om mogelijkheden waar te nemen, zorgt ervoor dat er een afname is in het kunnen zien van creatieve oplossingen, wat vervolgens leidt tot een afname van hoop.

Daar staat tegenover dat als er een toename is in de waarneming van het handelingsperspectief, er een toename is in motivatie, en het zelfvertrouwen van de initiatiefnemer groeit. Evenals de capaciteit om de moeite van handelen aan zichzelf en anderen te verantwoorden. Beide variabelen, zullen het doorzettingsvermogen van de initiatiefnemer laten groeien. En door een groeiende motivatie zien we een meer ontspannen werkhouding, waardoor de initiatiefnemer meer mogelijkheden waar kan nemen.

Hefboom: aandacht voor de initiatiefnemer door aanwezig te zijn.

(Voorbij het instrumentele: een menselijke antwoord op een menselijk probleem.) Voor een groot deel liggen de hefboomen voor het behouden of laten groeien van hoop binnen de invloedssfeer van de initiatiefnemer zelf. Er zijn twee plekken waar een “buitenstaander” invloed kan uitoefenen. Dat is allereerst bij het ondersteunen van de initiatiefnemer wanneer de perceptie van de impact tegenvalt. Ondersteuning van anderen is op zo’n moment cruciaal. Bijvoorbeeld een wethouder die langskomt en oprechte interesse toont. Het gaat er veelal niet eens om dat er antwoorden komen op vragen die mensen hebben. Alleen al te ervaren dat ze er niet alleen voor staan, is vaak al genoeg. Om structureel impact te hebben, dient deze aandacht integer te zijn, oprecht en consistent over tijd.

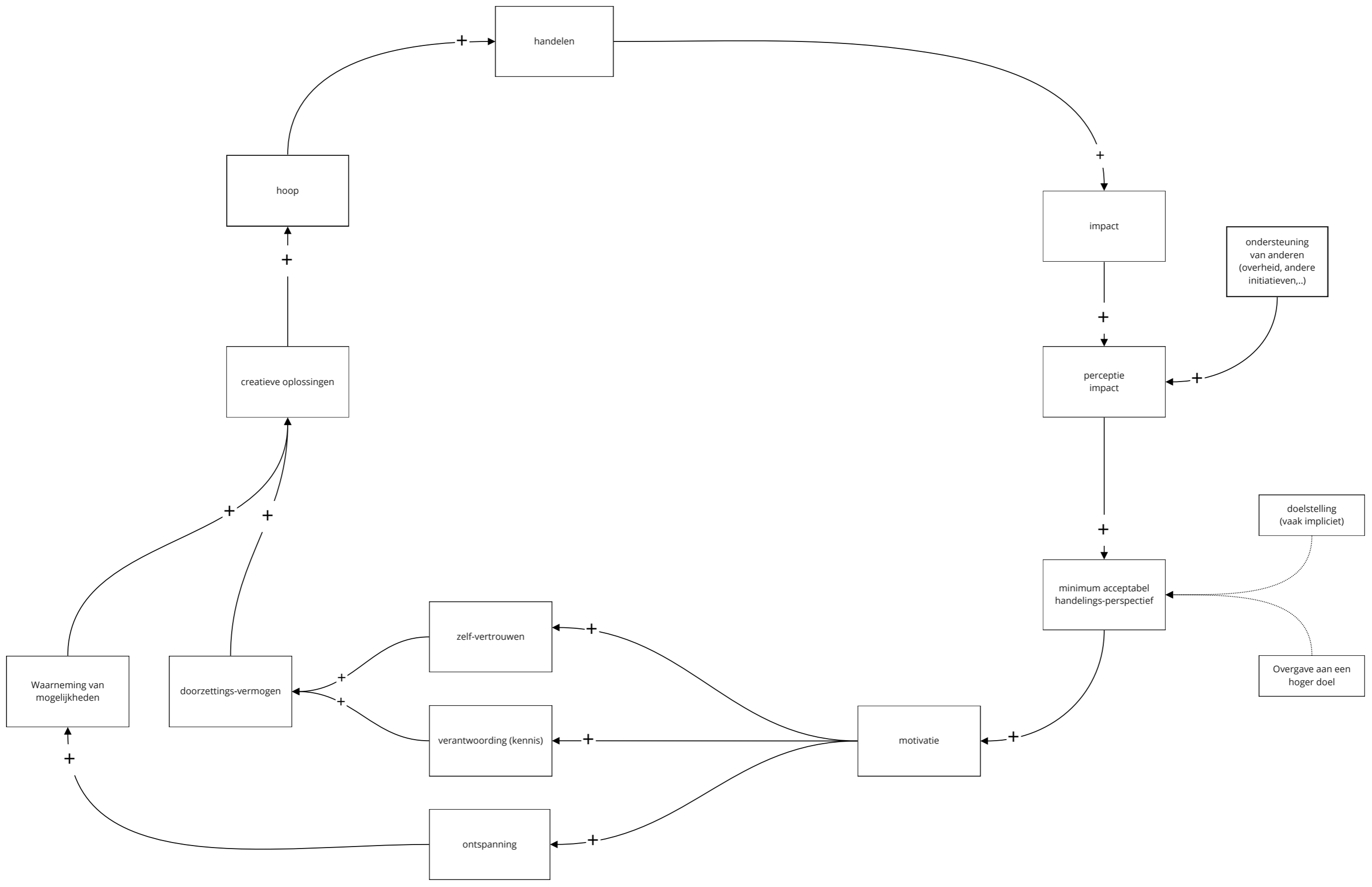
Op andere momenten kan deze steun blijken door praktische ondersteuning te bieden, zoals het delen van een netwerk of het introduceren van personen met bepaalde kennis of kunde. Of door de initiatiefnemer in contact te brengen met andere initiatiefnemers, waardoor deze zich realiseert dat anderen ook deze golfbeweging van succes en teleurstelling doormaken. Zie hiervoor ook systeemkaart 3. Tastbaarheid initiatieven.

In de praktijk blijkt vooral de steun zonder praktische ondersteuning lastig voor ambtenaren. Dit komt met name omdat men vanuit de houding opereert dat initiatiefnemers iets nodig hebben (zie ook kaart 7. Verzoeken en signalen). Er wordt dan vaak gedacht aan instrumentele ondersteuning (subsidies ed.). De initiatiefnemer wordt gezien als iemand die (materiële) ondersteuning komt vragen. De overheid wordt daardoor niet echt deelnemer in het initiatief. Terwijl daar ook de hefboom ligt. Namelijk in het gegeven dat je “aanwezig kunt zijn”. Een oor, aandacht, luisteren... weten wat er speelt en waar iemand tegenaan loopt. Het kost niet veel tijd, maar wel toewijding. We hebben in onze gesprekken gezien dat dit voor sommige ambtenaren of bewindspersonen op lokaal niveau vanzelfsprekend is, maar voor sommige ambtenaren ook moeilijk voor te stellen is: “hoe kun je ondersteunen als je niets concreets te bieden hebt?”.

Hefboom: het hogere doel

Een opmerkelijke hefboom in dit onderzoek is de rol van “overgave”. Sommige initiatiefnemers ervaren dat er teleurstellende impact is, maar ondanks deze teleurstelling blijven ze vol overgave. Zij halen hun motivatie en hoop uit andere bronnen dan succes of teleurstelling. Bijvoorbeeld door initiatief te nemen in gemeenschap met anderen, waardoor de golfbeweging van motivatie wordt opgevangen door de gemeenschap. Of doordat ze andere ervaringen in het leven hebben of gemotiveerd worden door een overgave aan een hoger doel. Dit lijkt de tolerantie tot motivatie ten goede te komen. Dit is lastig te instrumentaliseren, maar betekent niet dat er voor een succesvol NMP, geen rekening mee gehouden kan worden.

Hoop is de onverbiddelijke bron die een veronderstelde uitkomst een totaal onverwachte richting op kan brengen. Hoop is daarmee één van de belangrijkste krachtbronnen in de samenleving die het onwaarschijnlijke, waarschijnlijk kan maken. De black swan. Of zoals de filosoof Ernst Bloch zei: ‘be realistic, plan for a miracle’.



kaart 3: tastbaarheid initiatieven

Patroon: intentie van initiatief in verhouding tot de ondersteuning

Wij zien dat er meerdere drijfveren zijn om aan de slag te gaan met een duurzaam initiatief. Wij onderzoeken hoe deze drijfveren in verhouding staan tot de ondersteuning die de initiatiefnemer ontvangt.

Onderzoek: de mate waarin het initiatief tastbaar is bepaalt de mate van ondersteuning

Wij zien vaak dat initiatiefnemers vanuit ten minste twee verschillende intenties aan de slag gaan met hun initiatief. Deze intenties sluiten elkaar niet uit. Mensen worden gedreven vanuit een ideaal om bij te dragen aan maatschappelijke opgaven. Vaak is dit ontstaan vanuit ervaringen waarin de noodzaak voor verandering gevoeld wordt. De andere algemene intentie is dat mensen een kans zien in de markt. Vanuit de constatering dat duurzaamheid geen tijdelijk trend is, worden initiatieven geïnitieerd. Een relevant onderscheid is dat bij de eerstgenoemde intentie geld niet de drijfveer is. De intentie om geld te verdienen met het initiatief is wel onderdeel van de tweede genoemde intentie.

Als het geld oplevert, heeft het impact

Vanuit de eerste algemene observatie, hebben we vervolgens onderzocht welke factoren bijdragen aan het ervaren van steun in het ontwikkelen en uitvoeren van het initiatief. Hierin zien wij dat de tastbaarheid (de mate waarin men het initiatief voor zich kan zien), belangrijk is om de erkenning voor het initiatief te ervaren. Wat wij zien is dat de initiatieven vaak pas met een vertraging deze erkenning ervaren. Eerst dient er voldoende enthousiasme te bestaan bij potentiële hulpbronnen. Bij gevestigde partijen is er vaak pas een toename in enthousiasme over een duurzaam initiatief op het moment dat het afbreukrisico afneemt. Wij zien dat het afbreukrisico voor institutionele partijen af neemt op het moment dat zij binnen de eigen kaders kunnen verantwoorden dat er middelen vrij gemaakt worden voor het initiatief. Dit gebeurt naarmate het initiatief (binnen de eigen kaders) tastbaar is voor de institutionele partijen.

De vertraging tussen het enthousiasme van potentiële hulpbronnen en de erkenning voor het initiatief ontstaat door de veelzijdigheid van de steun die de initiatieven nodig hebben. Het gaat hierbij vaak om een combinatie van steun van institutionele partijen (markt en overheid), van individuen en andere initiatiefnemers. Vaak zijn het de institutionele partijen die lang de tijd nodig hebben om enthousiast te worden om de steun te bieden die de initiatiefnemer zoekt. Zie ook de systeemkaarten 5. Samenwerken met bedrijven, 8. Risico in gedrag en 9. Handelingsperspectief ambtenaren over de dynamieken die wij zien bij marktpartijen en bij de overheid.

Wanneer er een toename is in de erkenning van het initiatief, en het initiatief daardoor de benodigde ondersteuning ontvangt, zien wij een toename in de doorontwikkeling van het initiatief. Als gevolg van de doorontwikkeling is er een toename in de toegang tot de afzetmarkt. Als deze toename blijvend is, zal dat leiden tot een succes van het initiatief. De overtuiging is dat een duurzaam initiatief dat geld genereert in de markt een voorwaarde is voor succes. Een toename in het succes van het initiatief leidt uiteindelijk tot in toename in de tastbaarheid van het initiatief. Dit is een versterkende dynamiek. De mate waarin deze dynamiek zich in stand houdt, hangt sterk samen met het vermogen van het initiatief om een sluitende business case te behouden. In gesprekken zien wij dat dit een belangrijk criterium blijkt om toegang te krijgen tot de markt. “Als het geld oplevert maakt het impact.” De uitdagingen om tot een sluitende business case te komen, wordt onderzocht in kaart 4. Doorontwikkeling initiatieven.

Schaalbaarheid is wenselijk

In gesprekken kwam duidelijk naar voren dat wanneer een initiatief in toenemende mate schaalbaar wordt, de aantrekkelijkheid van het initiatief binnen beleidsinstrumenten toeneemt. Toegang tot beleidsinstrumenten leidt tot een toename in het schaalbaar maken van het initiatief. Vanuit de

overtuiging dat schaalbaarheid wenselijk is, wat sterk gedreven is door de noodzaak om te groeien om mee te komen in de markt, leidt het schalen van het initiatief tot een toename in de toegang tot de afzetmarkt. Deze versterkende loop leidt tot een verdere toename van het succes van het initiatief.

Op deze schaalbaarheid zit een limiet. In gesprekken geven initiatiefnemers aan dat de vraag naar schaalvergroting een wissel trekt op de intentie waarmee het duurzame initiatief is begonnen. Dit komt doordat de initiatiefnemers meer tijd en aandacht moeten besteden aan het ondernemerschap. Voor velen is het ondernemerschap een bijzaak voor het initiatief. Wij spraken meerdere initiatiefnemers die door de eenzijdige waardering van succes, namelijk financieel succes, (waarvoor schaal een voorwaarde lijkt te zijn) minder voldoening halen uit het duurzame initiatief.

Wat we zien in ons onderzoek, is dat duurzame initiatiefnemers die werken vanuit de kansen die ze zien in de markt, ondersteuning en bevestiging krijgen op hun drijfveren. Dit kan een effect hebben op de houdbaarheid van de drijfveer om vanuit een ideaal bij te dragen aan maatschappelijke problemen.

Zelf kunnen zien is essentieel

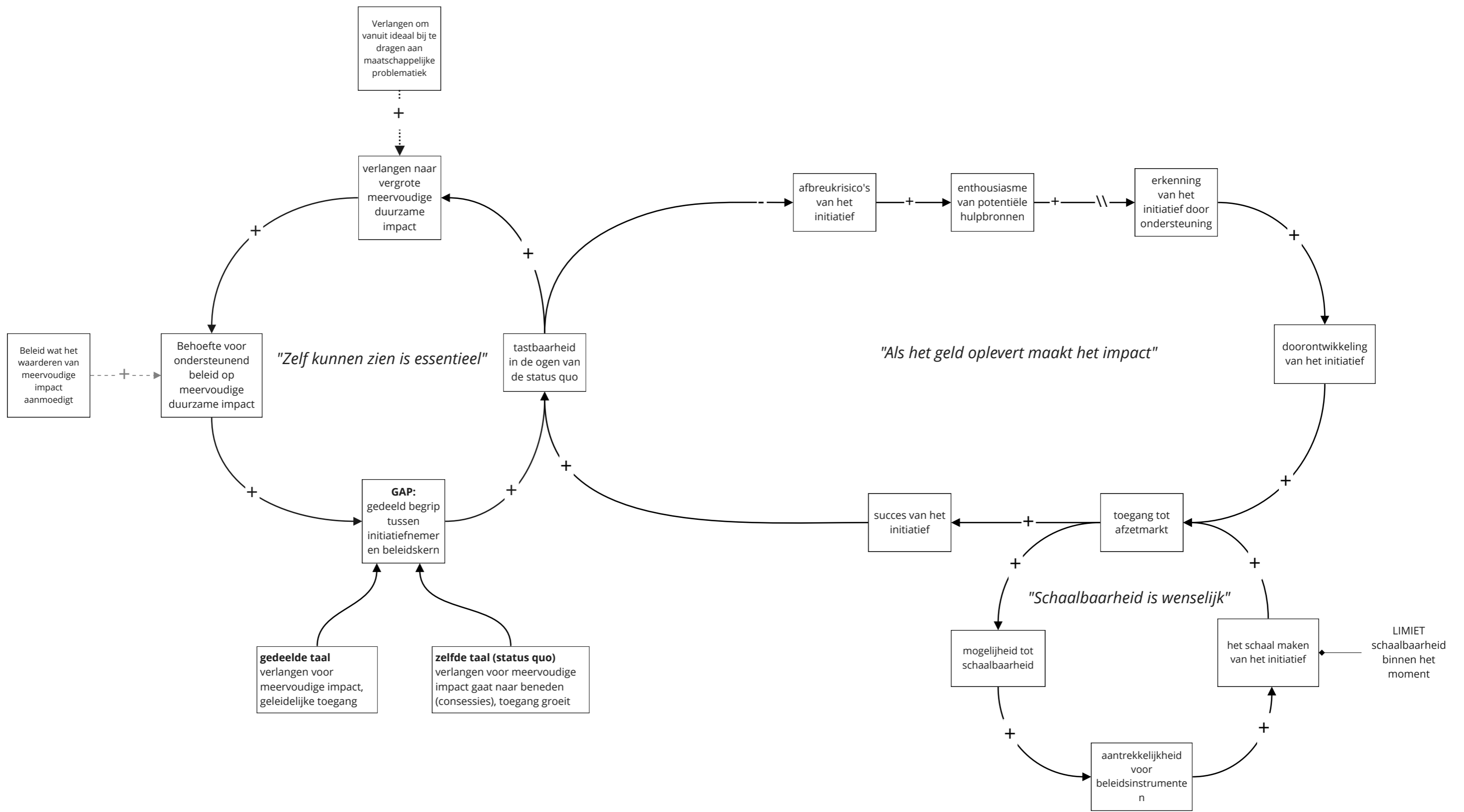
Uit gesprekken merken wij dat initiatiefnemers veelal de drijfveer hebben om vanuit een ideaal bij te dragen aan maatschappelijke problemen. Dit heeft als effect dat er een toename is in het verlangen naar vergrote maatschappelijke impact. Wij zien dat het tastbaar maken van het initiatief neerkomt op het voldoen aan de financiële waardering. Dit wordt door veel initiatiefnemers als een limiet ervaren. Er is bij deze initiatiefnemers een behoefte naar ondersteunend beleid dat waardering voor meervoudige waardecreatie aanmoedigt. Deze overheidssteun zou leiden tot een toename van gedeeld begrip tussen initiatiefnemer en beleidsmedewerkers uit de overheid. Dit begrip benodigt een toename tot een gedeelde taal tussen initiatiefnemer en beleidsmedewerkers. Wij zien dat deze gedeelde taal noodzakelijk is om wederzijds begrip te krijgen over de onderliggende drijfveren van veel initiatiefnemers om vanuit een ideaal bij te dragen aan de maatschappelijke problematiek. In gesprek met initiatiefnemers horen wij dat het juist lastig is om tot een gedeelde taal, dus gedeeld begrip, met de beleidsambtenaren te komen.

Hefboom: andere vormen van succes

Initiatiefnemers geven aan dat instrumenten die vanuit lokale overheden worden aangeboden waardevol kunnen zijn. Toch geven zij ook aan dat het instrumentarium niet aansluit op hun primaire drijfveren. Wij zien dat er een belemmering zit in de overtuiging dat initiatieven schaalbaar dienen te zijn. Dit heeft zijn uitwerking in de opzet van instrumentarium en de bijbehorende selectiecriteria. Zie ook kaart 4. Doorontwikkeling initiatief. Ruimte geven aan andere manieren om duurzaam initiatief meer impact te laten krijgen, kan de slagingskansen van duurzame initiatieven bevorderen. Als initiatiefnemers niet de de behoefte hebben om zelf te ondernemen om hun initiatief te schalen, zou ondersteuning voor andere vormen van groei welkom zijn. Andere vormen van groei zijn bijvoorbeeld het delen van de lessen en anderen inspireren om in een andere stad of regio een soortgelijk initiatief op te zetten.

Hefboom: koesteren van het ideaal in het initiatief

De drijfveer (bedoeling/purpose/intentie) van een initiatief brengt iets bijzonders tot stand. Zodra het initiatief tastbaar wordt, moet de initiatiefnemer al snel een ondernemingsvorm kiezen. De gevolgen van het kiezen maakt ze tot ondernemer en dit leidt er vaak toe, dat ze niet meer primair een duurzaam initiatiefnemer zijn. De implicaties kan significante eroderend effecten hebben op de bedoeling en impact van het initiatief.



kaart 4: doorontwikkeling initiatief

Patroon: het schalen van duurzame initiatieven werkt anders dan reguliere start-ups

In gesprekken met initiatiefnemers merkten we dat zij vaak worstelen met de vraag hoe te groeien en door te ontwikkelen. Wij constateerden dat in hun contacten met anderen er snel verwarring of zelfs irritatie ontstond, omdat in het meedenken van anderen er snel gedacht wordt aan het winstgevend maken van de onderneming. In een groepsgesprek zei een initiatiefnemer dat de uitspraak “Het kan niet uit’ bij hem als een rode lap werkt. Waarom? Zaken van waarde die geen zichtbaarheid in een business base hebben, belemmeren doorontwikkeling van duurzame initiatieven. Wij vroegen ons af: Hoe werkt het schalen van duurzame initiatieven anders dan reguliere start-ups?

Onderzoek: wie een algemeen belang nastreeft, vindt medestanders

Als een initiatief te maken krijgt met toenemende vraag, dan zal de inspanning toenemen om te voldoen aan die vraag. Dit leidt onder andere tot een toename van operationele kosten. Als de operationele kosten toenemen, dan zien we bij kleine, net gestarte ondernemers dat ook de verborgen kosten toenemen. Dit is in de aanvangsfase van een initiatief bijvoorbeeld vaak de ‘eigen tijd’ die een initiatiefnemer in het initiatief steekt. Het kan ook om andere resources gaan, zoals tijd van partner, familie en vrienden, opslag en locatie thuis, etc. Aangezien deze verborgen kosten te maken hebben met resources die beperkt schaalbaar zijn, loopt de initiatiefnemer tegen een limiet aan, die ervoor zorgt dat de verborgen kosten omgezet moeten worden in reële kosten, bijvoorbeeld in de vorm van betaalde krachten, huur, professionele hulp. Dit heeft een neerwaarts effect op de rentabiliteit van de business case. Bij niet-duurzame initiatieven zien we dat dit het moment is om op andere manieren te gaan zorgen voor rentabiliteit. Bijvoorbeeld door het inschakelen van investeerders die in ruil hiervoor plannen willen zien om de rentabiliteit van de onderneming te verbeteren en daarmee hun ‘return of investment’. Duurzame initiatieven worstelen hiermee, omdat hiermee vaak de purpose van het initiatief onder druk komt te staan; de hele bestaansreden van het initiatief. Bij duurzame initiatieven zien we wel een ander effect ontstaan. Als de rentabiliteit van de business case onder druk komt te staan, en beëindiging van het initiatief een reële situatie dreigt te worden, zien we dat opeens de zichtbaarheid en waardering kan toenemen voor het initiatief, waardoor er krachten ontstaan tot behoud van het initiatief. Het dient immers niet de winstgevendheid van de ondernemer, maar waardecreatie voor de samenleving. En daarmee neemt de kans op een interventie vanuit maatschappelijk belang toe. Dit kan gaan over samenwerking met gelijkgestemde initiatieven, steun van anderen of van gemeenten. Wat de kans op het doorgaan van dit initiatief vergroot.

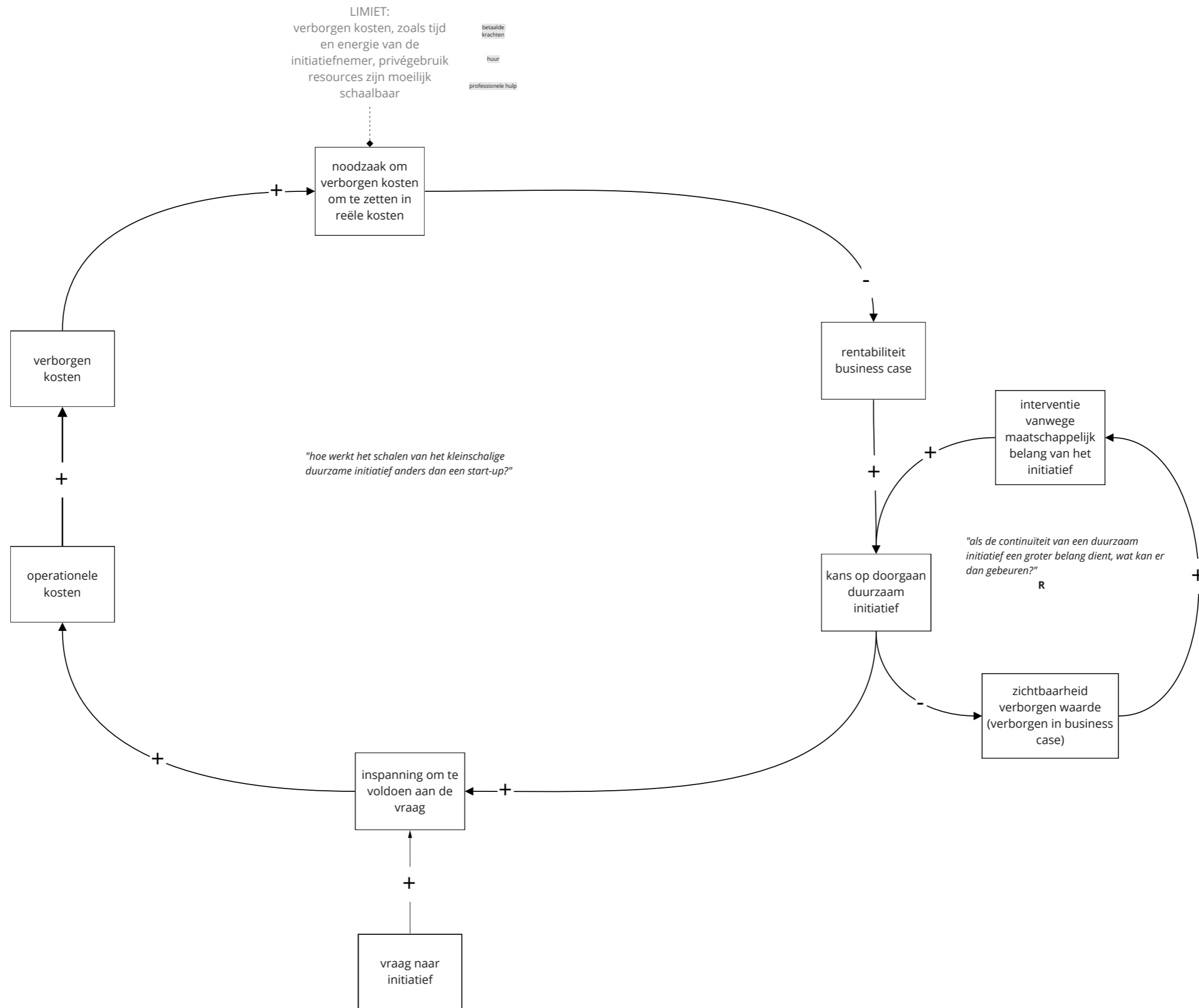
Hefboom: oog voor de value case i.p.v. de business case

Initiatiefnemers die wij spraken, hebben de ervaring dat er gevraagd wordt naar business cases, waarin de waarde van wat zij doen niet opgenomen kan/mag worden. Wat zou er gebeuren er als deze vraag wel gesteld wordt: ‘Welke maatschappelijke waarde wordt er geleverd, dankzij dit initiatief?’ Dit is vaak waarde die ongebruikelijk is in een traditionele business case. Vaak wordt er zelfs vanuit verschillende invalshoeken waarde geleverd. Dus niet alleen een bijdrage aan de circulaire economie, maar bijvoorbeeld ook de maatschappelijk cohesie in een gemeente.

Hefboom: denk mee met het initiatief i.p.v. de initiatiefnemer

Een initiatiefnemer vertelde ons: “De overheid heeft een arsenaal aan programma’s die de initiatiefnemer helpen een betere ondernemer te worden. Maar ik wil dat ze zich bekommeren om het initiatief, niet om de initiatiefnemer!”

Op het moment dat je als medestander niet bezig bent met de winstgevendheid van een onderneming, maar wanneer je kunt kijken naar het initiatief met de vraag of het behouden zou moeten blijven in de maatschappij, ontstaan er andere manieren van meedenken en ondersteuning vanuit de overheid. De overheid kan bijvoorbeeld een verbinder zijn, of kan besluiten subsidie te geven. Niet om de ondernemer te helpen schalen, maar gemeten naar de duurzame effecten van de onderneming.



kaart 5: samenwerking met bedrijven

Patroon: samenwerking initiatief met grote bedrijven

Wij zien in de samenleving dat er een aantal initiatieven samenwerken met grote bedrijven. Wij onderzochten hoe de samenwerking tussen duurzame initiatieven en bedrijven tot stand komt. Hierbij waren wij geïnteresseerd in hoe deze samenwerking leidt tot grotere duurzame impact.

Onderzoek: doorstaan van verschillende samenwerkingsfasen

Fase 1: Contact

Een toename in de behoefte van een initiatief om het contact aan te gaan met een bedrijf, leidt tot een toename in het doorzettingsvermogen om meerdere mensen te spreken binnen het bedrijf. Het voeren van gesprek met meerdere mensen binnen het bedrijf vergroot de toename in warme contacten tussen initiatief en bedrijf.

Als gevolg van toegenomen warme contacten tussen het initiatief en het bedrijf, krijgt de initiatiefnemer inzicht in de belangen van het bedrijf. Bedrijven zoeken naar mogelijkheden om hun producten en bedrijfsprocessen te verduurzamen. Dit wordt deels ingegeven door regelgeving en rapportageverplichtingen. Met een vertraging leidt dit tot een toename van de erkenning vanuit het bedrijf voor het potentieel van het initiatief. Wij hebben gezien dat deze vertraging optreedt omdat bedrijven pas erkenning krijgen voor een mogelijke samenwerking als het 'financiële plaatje' klopt. In gesprek horen wij dat initiatieven in deze fase zich regelmatig aanpassen aan de belangen van het bedrijf ten koste van de idealen waarmee ze begonnen.

Fase 2: Gesprek

Een toegenomen erkenning voor het initiatief door het bedrijf leidt tot een toename in de mogelijkheid om wederzijds belangen op elkaar af te stemmen. Dit leidt tot een toename in de animo bij het initiatief en het bedrijf om elkaar beter te begrijpen. De gesprekken hebben ons doen zien dat dit leidt tot een toename in de identificatie van een zogenaamde 'sweetspot' voor samenwerking. Deze sweetspot kenmerkt zich door een gedeeld belang waarin er reden is om elkaar 'vast te houden'. Hierdoor is het realistischer dat er obstakels in de samenwerking overkomen kunnen worden. In de praktijk is de sweetspot het meest bestendig als het bevorderlijk is voor de wederzijdse financiële belangen. Een gedeeld ideaal versterkt dit, maar, zo blijkt uit gesprekken, is vaak niet genoeg voor het bestendigen van een sweetspot. Een toename in de identificatie van de sweetspot leidt tot een toename in de commitment die wordt aangegaan.

Op het identificeren van een sweetspot zit een vertraging. In gesprekken zien wij dat dit veroorzaakt wordt doordat het initiatief en het bedrijf niet dezelfde taal gebruiken. Hierbij wordt aangegeven dat deze vertraging er geregeld toe leidt dat er een toename is in de inschakeling van tussenpersonen die een brug kunnen slaan tussen beide werelden.

Fase 3: Levering

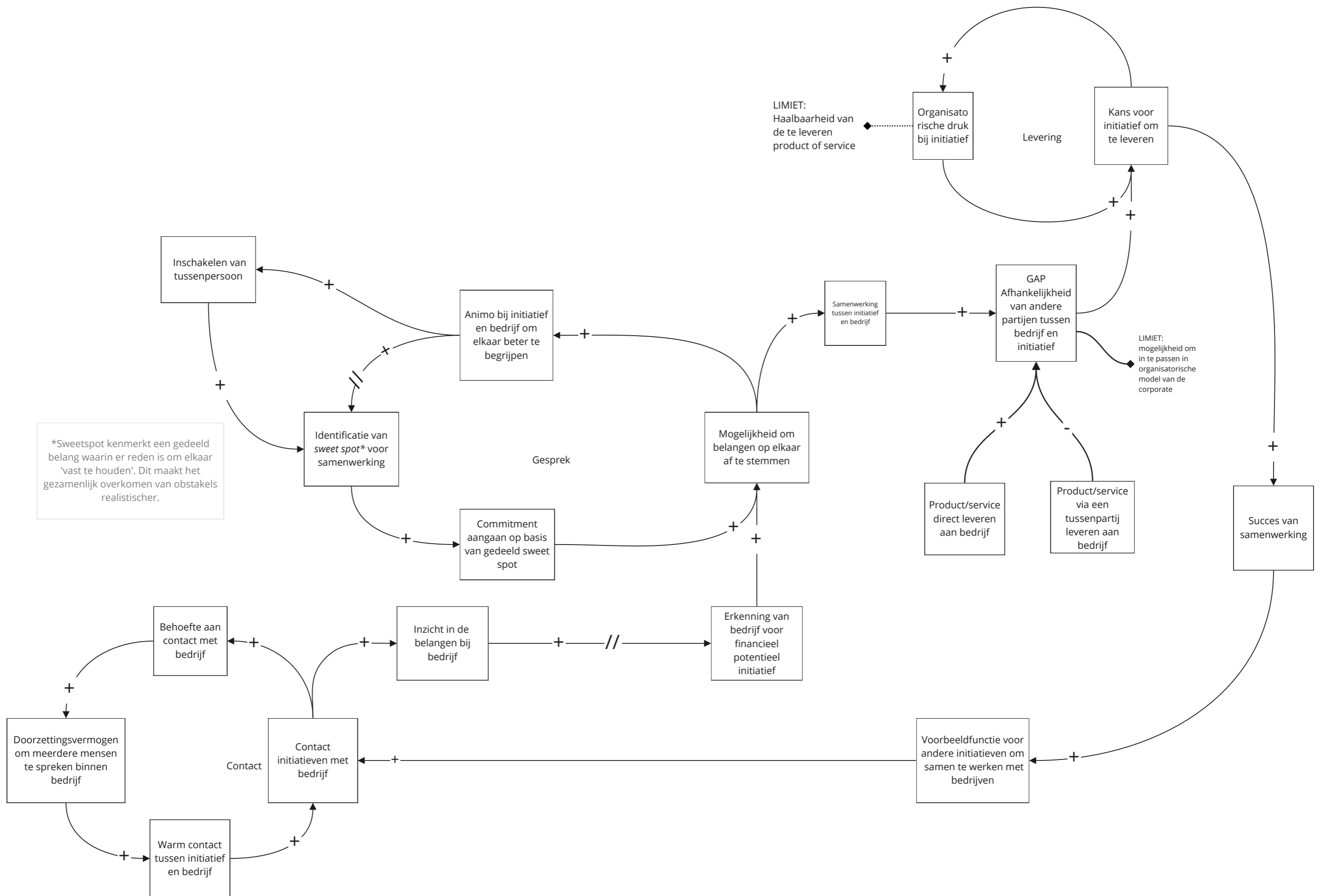
Nadat de sweetspot is geïdentificeerd, krijgt een initiatief de kans om te leveren. Dit leidt tevens tot een toename aan contact met andere partijen. Denk hierbij aan een bedrijf wat al met het bedrijf werkt waar het initiatief ook mee moet samenwerken. Dit heeft invloed op de kans om te leveren (bijvoorbeeld als er extra kosten gemaakt moeten worden in de samenwerking). Hier is sprake van een limiet op de kans voor het initiatief om te leveren aan het bedrijf.

Als er een toename is in de kans voor het initiatief om te leveren aan het bedrijf, zien wij dat dit leidt tot een toename in de organisatorische druk bij het initiatief. Hier zit een limiet doordat de haalbaarheid van het te leveren product of service niet zeker is. In kaart 4. doorontwikkeling initiatief wordt dit ook onderzocht. In het geval dat deze organisatorische druk wordt doorstaan, leidt dit tot een toename in de kans voor het initiatief om te leveren.

Dit leidt tot de succes van de samenwerking wat er dan weer toe leidt dat de samenwerking een voorbeeldfunctie heeft voor andere initiatieven om samen te werken met bedrijven. Wij zien dat goede voorbeelden leiden tot een toename in het algehele niveau van contact tussen initiatieven met bedrijven (zie ook kaart 1).

Hefboom: beschouw een duurzaam initiatief niet standaard als een start-up

We zien dat veel (zeker niet alle) initiatieven worden beschouwd als startups. Ze worden gezien als potentiële unicorns. Er is een scale-up benadering vanuit verschillende hoeken met vooral veel aandacht voor de business case. Alhoewel het grote bedrijfsleven een belangrijke rol kan spelen bij het meer toegankelijk maken van duurzame oplossingen (bijvoorbeeld Unilever met De Vegetarische Slager), zien we ook een heel ander effect. Door de structuur van het bedrijfsleven zien we dat de initiatieven in het zoeken naar groeikapitaal, moeten passen binnen de criteria van het bedrijfsleven (marktpotentieel, productiecapaciteit, winstmarge). Initieel zijn deze duurzame initiatieven wellicht ontstaan vanuit een bedoeling (purpose) van het initiatief. We zien dat de kans groot is dat het verder passend maken van een initiatief binnen de reguliere bedrijfscriteria, een wissel trekt op deze purpose en meervoudige waardecreatie. Daarmee lijkt de bedoeling (purpose) van het initiatief steeds verder op de achtergrond te raken. Hierdoor verliest de samenleving potentieel een duurzaam initiatief. Als je het wat groot wil benoemen: de kosten voor de start-up komen vaak voort vanuit de samenleving, maar de winsten ervan komen wellicht ten goede aan het bedrijfsleven.



kaart 6: verantwoording afleggen

Patroon: samenwerking tussen ambtenaren lijkt niet vanzelfsprekend

Dit onderzoek is een uitwerking van gesprekken met ambtenaren waarin we regelmatig hoorden hoe ingewikkeld het was om binnen de overheid samen te werken aan duurzame integrale vraagstukken.

Onderzoek: herformulering van de integrale opgave

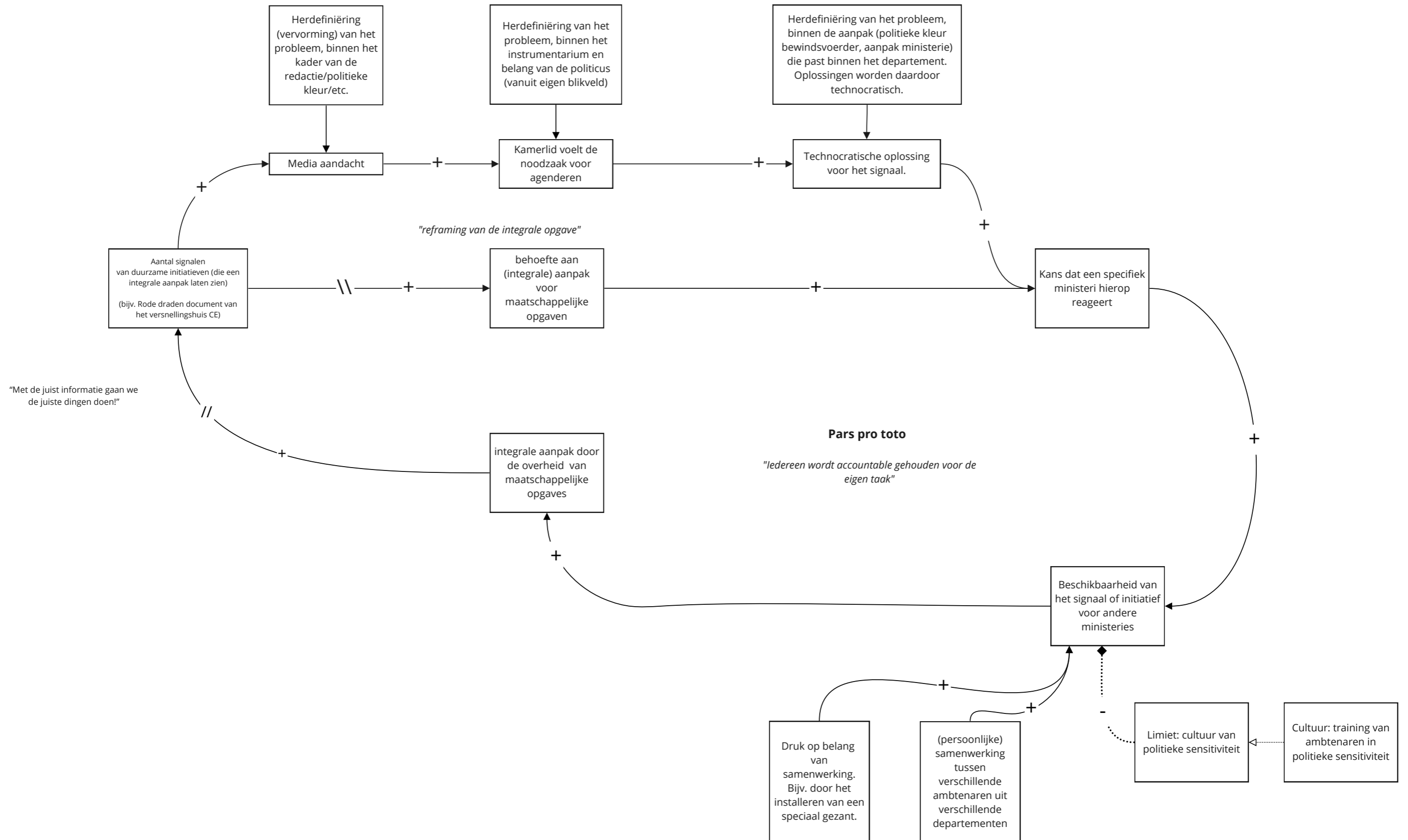
We zien dat duurzame initiatieven vaak vanwege hun integrale benadering niet passen binnen de loketten van de overheid. Daaruit voortvloeiende signalen vanuit duurzame initiatieven en duurzame tussenpersonen benadrukken de behoefte aan integrale aanpak voor maatschappelijke opgaven. Toenemende signalen zorgen voor voor een toenemende kans dat een ministerie hierop reageert. De kans dat hierop gereageerd wordt wordt tevens beïnvloed door toenemende media-aandacht, die druk op kamerleden doet toenemen om het probleem te agenderen, wat leidt tot herformulering (framing) van het probleem. Hier ontstaat een gap tussen de beschreven signalen en de probleemstelling die door het ministerie wordt opgepakt.

Onderzoek: pars pro toto

Uit de gesprekken blijkt dat als een ministerie een bepaald probleem heeft opgepakt, de beschikbaarheid van dit signaal om aangepakt te worden door andere ministeries afneemt. Hier wordt gesproken over een cultuur van politieke sensitiviteit: 'not done om ook mee aan de haal te gaan' 'afblijven vanwege de reputatie en sectorale verantwoordelijkheid van bewindspersonen'. In gesprekken wordt aangegeven dat deze organisatiesensitiviteit in de formele en informele training wordt overgedragen. Dit is een belemmering voor de integrale aanpak door de overheid van maatschappelijke opgaven. We zien tegelijkertijd ook toenemend persoonlijk contact tussen ambtenaren tussen departementen, waardoor department-overschrijdende samenwerking toeneemt, die dit effect enigszins doet afzwakken.

Hefboom: verschil tussen aansprakelijk gehouden worden versus verantwoordelijkheid nemen

De notie van accountability (aansprakelijkheid, waar ben je van) van ministers, die per definitie sectoraal is, staat integraal handelen in de weg. Terwijl een perspectief op de rol van verantwoordelijkheid nemen, leidt tot samenwerking. Vooral duurzame initiatieven kunnen hiermee geholpen zijn, omdat zij door de aard van deze initiatieven vaak integraal handelen.



kaart 7: verzoeken en signalen

Patroon: hoe neemt de overheid actie tot participatie?

Vanuit de gedachte dat participatie met initiatiefnemers door het NMP als waardevol wordt gezien in de eerste stappen van het Nationaal MilieuProgramma, zijn we gaan kijken naar wat er gebeurt in het contact tussen beleidsmedewerkers op lokaal en landelijk niveau en duurzame initiatiefnemers.

Onderzoek: je intentie als overheid in de participatie is cruciaal

Wat we hoorden van initiatiefnemers en ook zagen in de groepsgesprekken, was dat er binnen de overheid een duidelijke toename is van de waardering en erkenning van het belang van participatie. Dit zorgt ervoor dat ambtenaren gestimuleerd worden tot contact met initiatiefnemers, zowel proactief als reactief. Maar in de praktijk blijkt dit moeizaam te gaan. Overigens zien we dat ook bij duurzame initiatiefnemers er een behoefte is aan contact met de overheid. Dit wordt veroorzaakt doordat deze type ondernemers zich bezighouden met maatschappelijke vraagstukken en ze de overheid daarin als medestander zien. Vanuit deze beide behoeften, leidt dit tot een toename in contact tussen duurzame initiatiefnemers en ambtenaren. Zodra dit contact optreedt, zien we uit de gesprekken dat er de verwachting is dat de ambtenaren in actie komen. Met andere woorden, zij nemen een faciliterende rol aan. “Wat kan ik voor jou betekenen, wat heb je nodig?” Terwijl initiatiefnemers een vragende rol aannemen. Daardoor zien we dat ambtenaren, waar ze kunnen individuele verzoeken in behandeling nemen. En over tijd de ervaringen opdoen dat ze in contact met initiatiefnemers in een klant-leverancier-relatie terecht komen, en dat er ongemak optreedt over die rol van ‘u vraagt, wij draaien’ omdat dit niet is waar de overheid in essentie voor is. Dit heeft een tegengesteld effect op het enthousiasme over het contact, wat het aantal contactmomenten doet afnemen.

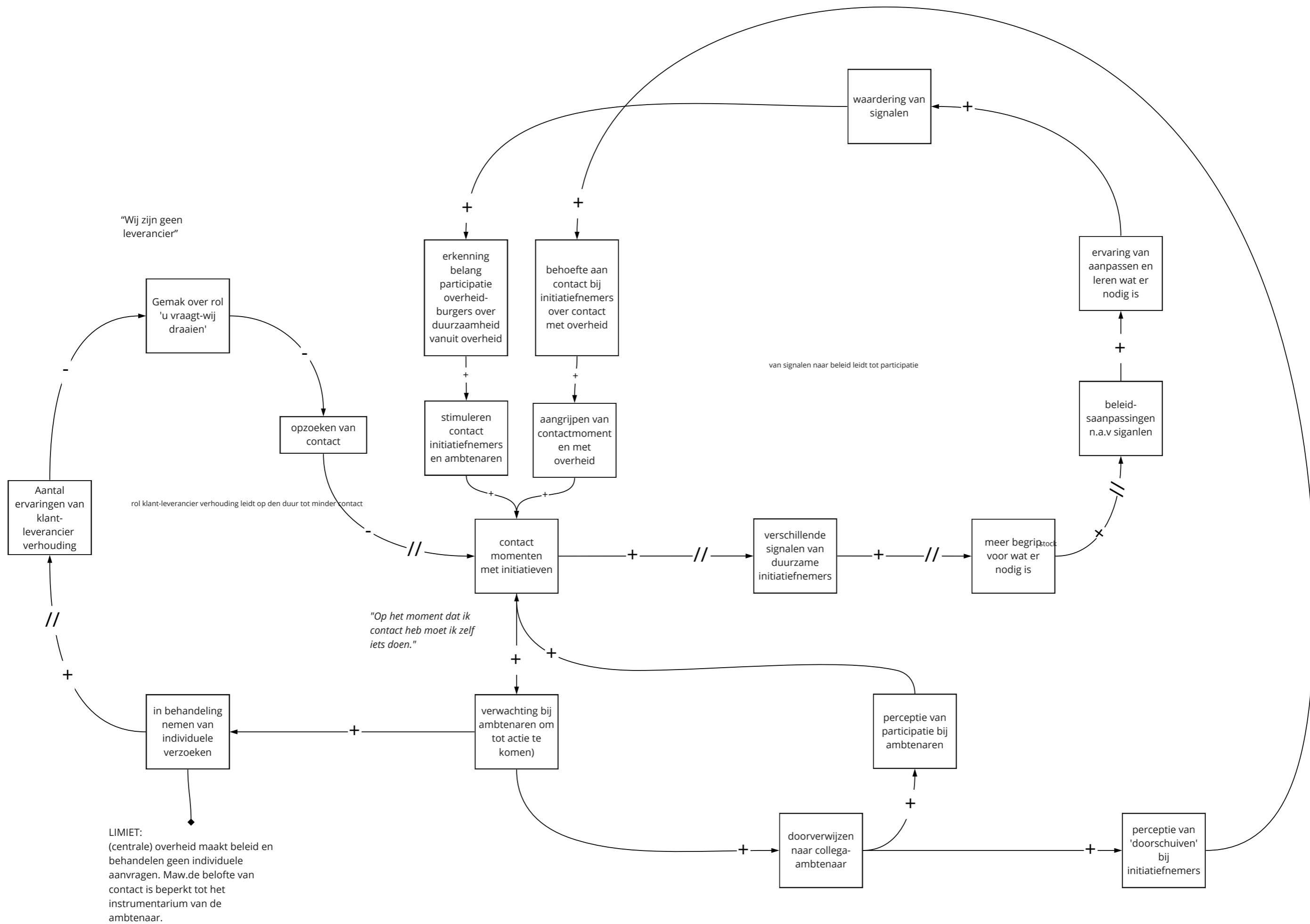
In deze paradox waarin het contact in algemene zin als waardevol wordt gezien en er tegelijkertijd vanuit eigen ervaringen terughoudendheid ervaren wordt, beschrijven onze gesprekspartners een toename van (een cultuur van) doorverwijzen. Hiermee wordt wel aan de contactbehoefte en handelingsbehoefte voldaan, maar niet aan de ervaren nadelige gevolgen ervan. Tegelijkertijd ervaren initiatiefnemers, in een vragende rol, dat hun verzoeken worden doorgeschoven en dit zorgt ervoor dat hun behoefte in contact afneemt.

Wel zien we dat meer contactmomenten zorgen voor meer signalen over wat er nodig is, wat op den duur leidt tot aanpassingen in beleid. Dit zal leiden tot een toenemende ervaring van aanpassen en leren binnen de overheid, en de waardering voor signalen doen toenemen. Wat uiteindelijk het aantal contactmomenten doet toenemen.

Hefboom: de participerende overheid dient zich meer bewust te zijn van haar rol om structureel effectief te zijn

Contact met overheid kan gemakkelijk verworden tot een klant-leverancier relatie (de burger als klant). Dit leidt uiteindelijk tot een afwerende houding van de ambtenaar ten opzichte van contact. Hij of zij kan namelijk niet veel voor de initiatiefnemer betekenen in de zin van ‘directe probleemoplosser’. Wat dan overblijft is het persoonlijke initiatief. Denk hierbij aan het inzetten van het eigen netwerk voor de initiatiefnemer. Alhoewel er veel potentie zit in deze rol, lijkt dit systeem-vreemd om individuele behoeften vanuit de (Rijks)overheid in te vullen.

In de gesprekken ontdekken we dat een overheid die zich bewust is van haar rol, het contact met duurzame initiatiefnemers om kan zetten in effectief beleid. In die rol gaat het niet om individuele behoeften, maar om collectieve instrumentarium (bijvoorbeeld wetgeving). De hefboom om dit te bereiken is om de houding waarmee je in gesprek gaat (waar nodig) aan te passen. Als je als (beleids) ambtenaar een luisterende houding aanneemt, in het besef dat je samen voor de collectieve uitdagingen staat en je beiden van elkaars ervaringen kan leren en daar zelf weer op voort kan bouwen in het gezamenlijk belang, dan zijn zowel initiatiefnemer als ambtenaar deelnemer en ontstaat participatie.



kaart 8: risico in gedrag

Patroon: het effect van de overheidscultuur op het stimuleren van duurzame initiatieven

Tijdens de gesprekken ging het vaak over de moeizame relatie tussen initiatiefnemers en de overheid. Ambtenaren werden heus wel als welwillend beschreven. We zien mensen met goede intenties, maar uitzonderingen daargelaten, voelen ze zich belemmerd door het systeem. Het ging dan vaak over de 'stroperigheid van het apparaat'. Wat gebeurt daar nu eigenlijk? Dit onderzoek gaat over de risicocultuur.

Onderzoek: ruimte voor initiatieven

We hebben gezien dat duurzame initiatieven vaak vanwege het innovatieve karakter buiten de beleidskaders vallen. Als er binnen de overheid een cultuur heerst die risico's mijdt, dan zal er een afname zijn van waardering voor initiatief buiten de kaders. Duurzame initiatieven zijn vaak breder dan specifieke beleidsonderwerpen, waardoor er weinig ruimte gegeven wordt voor dit soort initiatieven. Hierdoor doet de overheid weinig ervaring op met dit soort initiatieven, waardoor er geen prikkels zijn om de risicomijdende cultuur te doorbreken. In de gevoerde gesprekken kwamen een aantal belangrijke mentale modellen naar voren, die dit systeem in stand houden. De overheid is vanwege de rol die het in de samenleving heeft gericht op beheersbaarheid. Het ambtelijk apparaat is erop ingericht om risico te vermijden en chaos te voorkomen. Het mentale model daarachter is dat initiatief leidt tot onzekerheid, wat kan leiden tot chaos, wat kan leiden tot problemen. Daarom is het veiliger om binnen de het beleidskader te werken. Naast het feit dat dit van belang is vanwege het principe van afspraak is afspraak, geldt hier ook een tweede principiële overtuiging: alle burgers dienen door de overheid in gelijke gevallen gelijk behandeld te worden.

Uit gesprekken blijkt dat er door ambtenaren in toenemende mate gebrek aan ruimte ervaren binnen de wetgeving om tot goede oplossingen te komen. Onder andere leidt dit ertoe dat binnen de overheid veel gedaan wordt in de vorm van experimenten en pilots. We horen hier wisselende oordelen over. De zorg die daarmee door beleidsambtenaren gedeeld wordt is dat experimenten als symptoomoplossing ingezet worden als het niet lukt om iets in beleid om te zetten

Hefboom: beoordeel duurzaam initiatief op de maatschappelijke waarde

Wij zien een mogelijke hefboom bij het belang om alle burgers gelijk te behandelen. Momenteel wordt er geen onderscheid gemaakt tussen 'gewone ondernemers' en duurzame initiatiefnemers. We kijken op dezelfde manier naar deze groepen. En er zijn geen instrumenten om beide groepen anders te behandelen. Daarom is er voor ondernemerswaarde en maatschappelijke waarde geen andere weging. De overheid zou visie, beleid en instrumenten kunnen ontwikkelen om duurzaam initiatief anders te zien, te wegen en te behandelen.

Hefboom: Experimenteren als eerste stap

We begrijpen dat er binnen de overheid bij beleidsambtenaren enige voorzichtigheid is ontstaan over experimenten en pilots. Omdat ze gebruikt worden als lapmiddelen en quick fixes. Als we experimenten (weer) kunnen gaan waarderen als eerste stap naar structureel beleid, kan er meer geleerd worden uit innovatieve initiatieven die vóór beleid uit lopen, zoals duurzame initiatiefnemers doen. Dit zien we ook in kaart 10. Lerende overheid: een lerende overheid is gebaat is bij experimenten. Experimenten zullen wel degelijk leiden tot structurele beleidsaanpassingen. Dit betekent dat er ruimte moet ontstaan voor interventies die mogen mislukken (falen/anders uitpakken dan gewenst) of nog niet hoeven te leiden tot meetbare resultaten.

kaart 9: handelingsperspectief ambtenaren

Patroon: hoe komen initiatieven op de agenda van de overheid?

De vraag die we wilden onderzoeken, was: hoe komen bepaalde signalen vanuit initiatieven op de agenda van de overheid. In de gesprekken met initiatiefnemers en met ambtenaren kwam naar voren hoe sterk de beleidskaders een belemmering vormen voor goede en noodzakelijke duurzame initiatieven.

Onderzoek: verzoeken van initiatiefnemers worden als risicovol ervaren

We hebben in dit deel van het onderzoek gekeken wat er gebeurt met de signalen en verzoeken van initiatiefnemers. Het aantal contactmomenten tussen duurzame initiatiefnemers en ambtenaren (handhavers en beleidsambtenaren op lokaal, provinciaal en landelijk niveau), leidt tot een toename in het aantal verzoeken van initiatiefnemers. Dit betekent een toename van verzoeken die buiten de beleidskaders vallen. Vanwege de aard van duurzame initiatieven, passen deze verzoeken vaak niet in de beleidskaders. Ze lopen immers vaak op beleid en wetgeving vooruit en zijn vaak meer integraal dan de beleidskaders waar ze mee te maken krijgen. Waar gevestigde bedrijven hun verzoeken vaak handig laten aansluiten bij beleidskaders, zien we dat initiatiefnemers daar veel minder mee bezig zijn, mede omdat er dan aspecten van hun initiatief weg lijken te vallen die voor hen essentieel zijn (zie ook kaart 3. Tastbaarheid initiatieven). Indien het aantal verzoeken dat binnenkomt een toename kent in buiten beleidskader-verzoeken, dan leidt dit bij ambtenaren tot onzekerheid over de rol van de overheid. Ook leidt dit tot zorg over handelsgeschillen en zorgt voor een ervaring van toenemende werkdruk “Ik heb hier geen tijd voor”, “Is dit wel wat ik zou moeten doen?” en “Kunnen we hierdoor in de problemen komen?”. Dit zorgt voor een afname in het gepercipieerde handelingsperspectief van ambtenaren. Het handelingsperspectief wordt gelimiteerd door beleidskaders (het regeerakkoord op landelijk niveau of wat er binnen bestaande wetgeving of specifieke beleidskaders mogelijk is). Hierdoor ontstaat aarzeling om verzoeken buiten beleidskaders zelf in behandeling te nemen en zelfstandig af te wikkelen. Dit leidt tot een afname van de behandeling van het aantal verzoeken buiten beleidskaders. Ook leidt dit tot een toename in het aantal keren dat er een beroep wordt gedaan op leidinggevendenden om actie te ondernemen op verzoeken en ook weer op de naast hogere laag in de hiërarchie. Er zit echter een limiet aan het aantal keren dat een ambtenaar beroep doet op de naast hogere. In de gesprekken komt dit naar voren, en gaat over ‘in de pas lopen’. Deze limiet wordt dus veroorzaakt door gepercipieerd risico lastig gevonden te worden. Dit leidt tot een afname in het aantal behandelde verzoeken. En dat zorgt uiteindelijk weer tot een vermindering in het aantal contacten tussen ambtenaren en initiatiefnemers.

Onderzoek: het inzetten van externe bureaus maakt de overheid tot toeschouwer

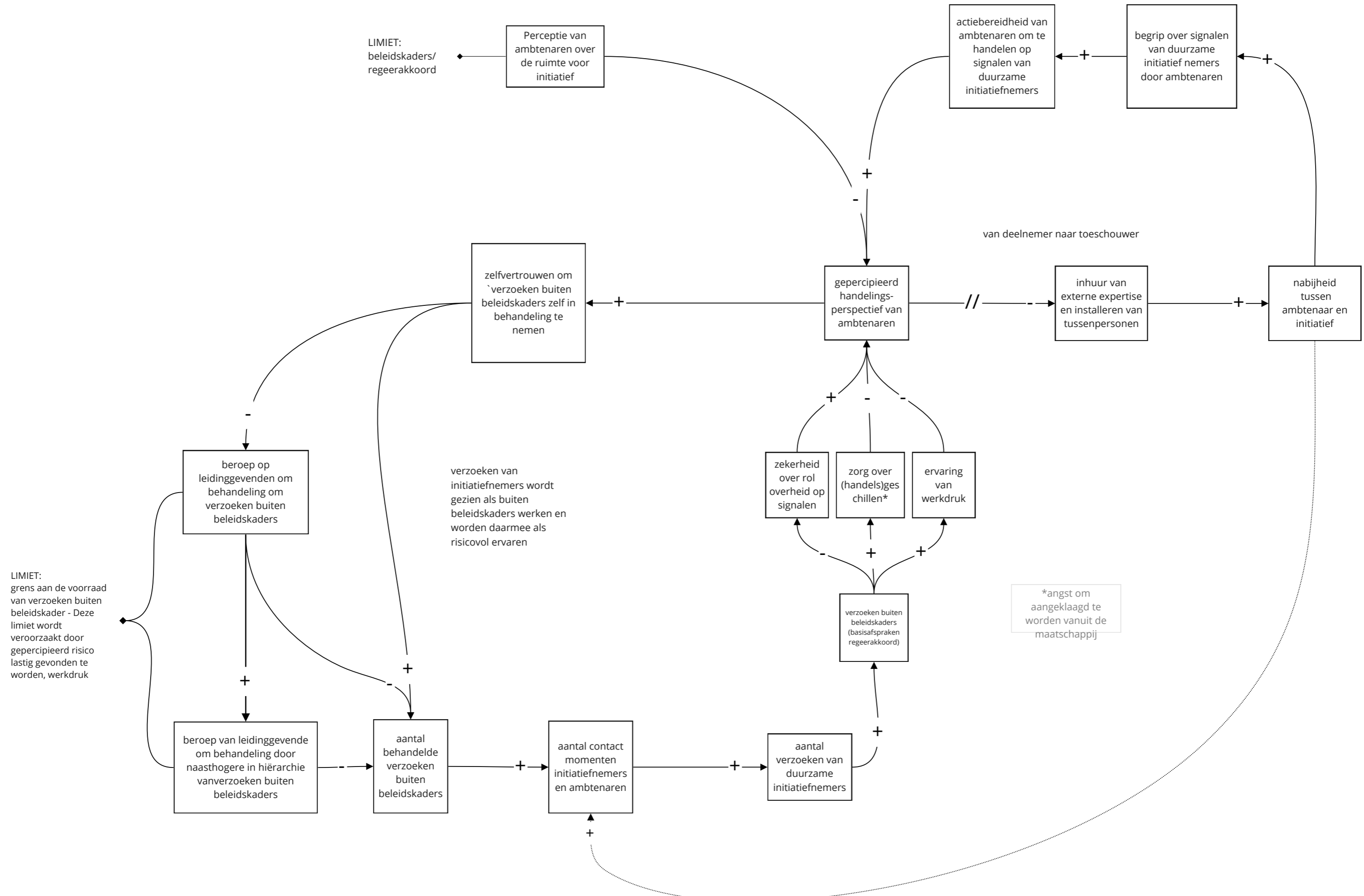
Een afname van het gepercipieerd handelingsperspectief leidt met een vertraging tot een toename van de inhuur van externen, of het installeren van tussenpersonen. Zoals het Versnellingshuis. Dit leidt tot een afname in de nabijheid tussen ambtenaren en initiatief, wat weer zorgt voor minder contacten met ambtenaren. Dit leidt tot een afnemend begrip over signalen vanuit duurzame initiatieven en heeft een effect op de actiebereidheid van ambtenaren op op deze signalen te handelen. Waardoor het gevoel van handelingsperspectief van ambtenaren afneemt.

Hefboom: hoe kun je het handelingsperspectief van ambtenaren verhogen

Als je participatie wilt verhogen, dan ligt de hefboom bij het handelingsperspectief van ambtenaren. Dit handelingsperspectief wordt sterk beïnvloed door de interne cultuur binnen het ambtelijk apparaat.

Hefboom: besteed contact niet uit

Door het inhuren van derden, of het installeren van maatschappelijke organisatie (?) tussen de overheid en burger, ontstaat er een onbedoeld neveneffect: de afstand tussen de burger en de overheid lijkt hierdoor juist toe te nemen. Door deze toenemende afstand krijgt de ambtenaar minder gevoel bij de diepte en complexiteit van de uitdagingen waar duurzame initiatiefnemers mee te maken hebben.



kaart 10: de lerende overheid

Patroon: de lerende overheid

In de gesprekken zagen we dat mensen grote maatschappelijke opgaven met elkaar verbinden. De overheid heeft hier een belangrijke rol in. Initiatiefnemers uiten hun zorgen en frustraties over gefragmenteerd beleid, beleid dat te traag meebeweegt met onverwacht veranderde realiteiten, en de angst voor het doorvoeren van noodzakelijk beleid waarbij grote weerstand in de samenleving verwacht wordt.

Omdat het lerend vermogen van de overheid zo een essentieel onderdeel is, wilden we in dit patroon met name in-zoomen op het gedrag van de lerende (Rijks)overheid.

Onderzoek: de relatie tussen de lerende overheid en de weerstand tot veranderen (inertie).

Loop 1: de lerende overheid.

Met een lerende overheid bedoelen we de overheid die het leren in alle gelederen stimuleert. We zien dat als er een afname is van deze lerende overheid - iets dat volgens veel mensen die we geïnterviewd hebben plaats heeft gevonden in de afgelopen decennia - dat er een toename is in de inertie bij mensen om te veranderen. Als deze inertie gelijk blijft of zelfs sterker wordt, betekent dit dat het experimenteren met nieuwe werkvormen of instrumenten zal afnemen. Een toename in inertie heeft dan direct het gevolg dat de lerende overheid minder sterk wordt.

Loop 2: participatie leidt tot vernieuwing

Als er een toename is van 'de lerende overheid', zal er een cultuur op het departement ontstaan, waar meer geïnnoveerd kan worden met instrumenten en interventies door ambtenaren. Echter, uit de gesprekken herleiden we mentale modellen die een negatief effect hebben op deze capaciteit om vernieuwende voorstellen te doen. Mensen vertellen ons dat de volgende uitspraken langskomen "experimenteren leidt niet tot structurele oplossingen", of "we moeten eerst maar eens een onderzoek laten doen", waardoor er vaak uitstel komt van interventies en problemen vooruitgeschoven worden. Maar als we een toename zien in het aantal vernieuwingen in instrumenten, dan neemt ook de mogelijkheid toe voor andere ambtenaren om voorstellen voor interventies te verfijnen door middel van reflectie en consultatie met elkaar. Dit komt omdat een 'veilige sfeer', naar verwachting ook zal leiden tot meer uitwisseling tussen ambtenaren. Hierdoor neemt het draagvlak voor implementatie tussen verschillende partijen binnen de overheid toe. Als gevolg daarvan is participatie ook sneller breed te organiseren omdat interne spanningen dit niet beperken. Als er meer participatie in het ontwikkelen van interventies en beleidsinstrumenten is, dan zal het gat tussen de visie van ambtelijke organisatie en de politieke organisatie kleiner worden. Er wordt dan immers meer geleidelijk aan beleid ontwikkeld, waarbij verfijning plaatsvindt (bijvoorbeeld met de uitvoeringsorganisaties), waardoor de interventies meer getoetst worden en er meer draagvlak ontstaat. Samen leren leidt tot samen werken.

Loop 3: ophoping problemen op de politieke agenda

Als inertie toeneemt, zien we dat er een groei is in het relativiseren van problemen. Er ontstaat een neiging om problemen te bagatelliseren ("mwah, ik snap dat je dat zegt, maar het is niet zo erg als je doet voorkomen."). Bij een toename van het relativiseren, neemt de capaciteit om fundamentele problemen te adresseren af. Met vertraging hopen problemen zich dan verder op. Sommige problemen worden zo groot dat ze tot spanningen in de samenleving zorgen. Door deze ophoping komt er toenemende media-aandacht voor zowel de problemen. Deze toegenomen media-aandacht legt druk op politieke partijen om hier wat mee te doen. Deze druk geldt zowel voor de politieke partijen als voor de ambtelijke organisaties. Deze toegenomen druk heeft verschillende effecten, zoals de toename van de partijdiscipline om 'te spreken met één stem'. Het kritische vermogen binnen politieke partijen neemt af, want er moeten snelle oplossingen komen. Dat oplossingen geboden worden, wordt dan belangrijker dan of ze nu werken, om de (media)druk af af te laten nemen. Toegenomen media aandacht leidt tot verdere inertie binnen de overheid (politiek en ambtelijk).

Hefboom: verklein spanning tussen ambtelijk en politieke organisaties.

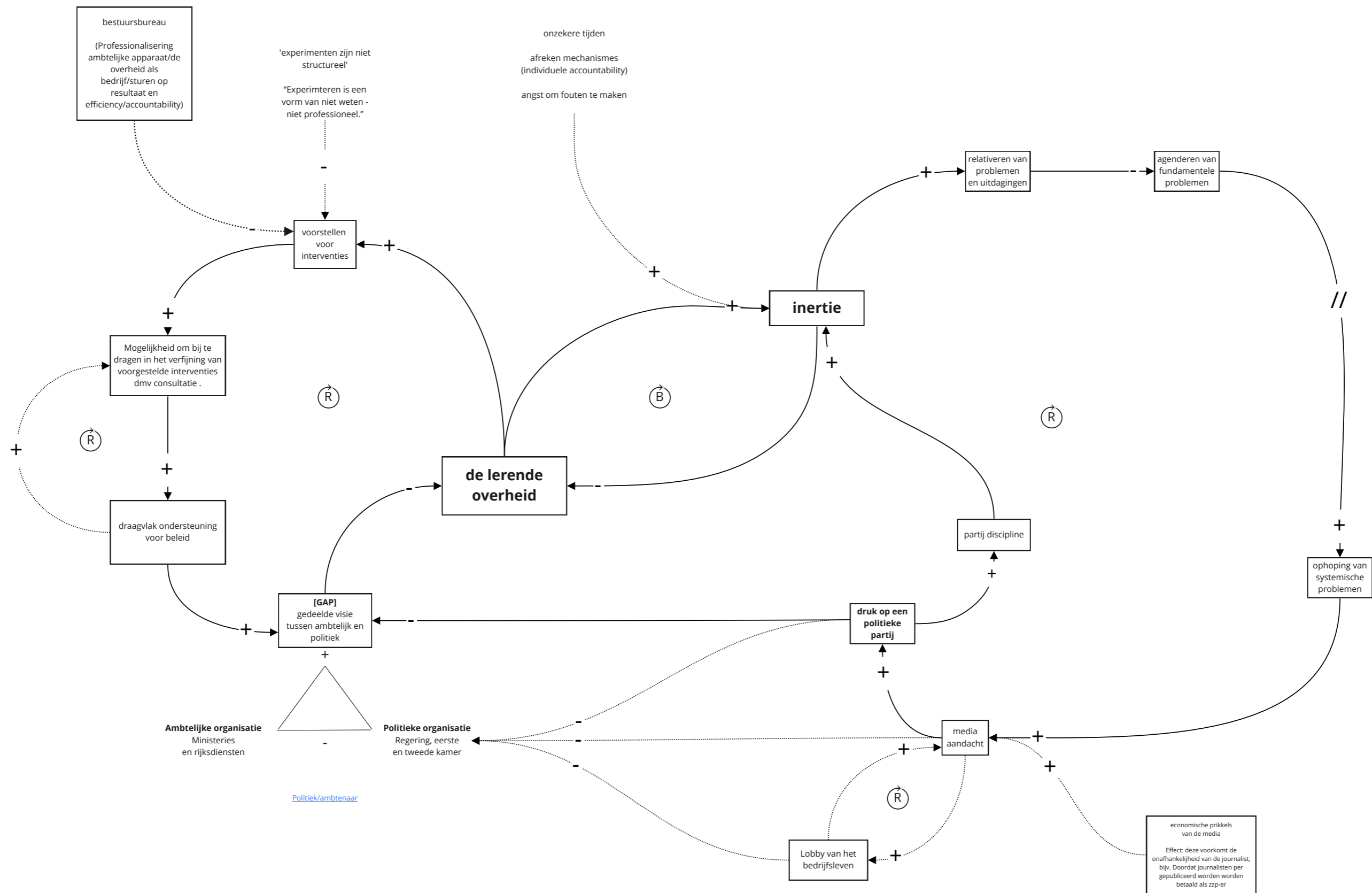
Door een toename in de druk vanuit de media, zien we dat er druk komt op de politieke vertegenwoordiging in de overheid. Die zal haar visie op 'wat te prioriteren' deels laten bepalen door deze druk. Tevens zien we dat de lobby vanuit het bedrijfsleven de media-aandacht gebruikt voor het beïnvloeden van bewindspersonen en kamerleden. Tevens beïnvloedt de lobby de agenda's van politici via de media. Deze vorm van prioritering van de politieke organisatie staat vaak op gespannen voet met de prioriteiten vanuit de ambtelijke organisatie. In gesprekken met ambtenaren blijkt dat programma's die vaak al lang lopen op de achtergrond raken en dat er onder druk nieuwe projecten, programma's of onderzoeken worden opgestart.

Deze spanning ontstaat onder andere doordat de mediadruk kortcyclisch is (de waan van de dag), maar het interventie-instrumentarium vanuit de ambtelijke organisatie van oorsprong meer gericht op lange termijn effecten. In de gesprekken worden zorgen geuit over het vermogen van de overheid om gericht te zijn op de lange termijn. Deze spanning leidt tot een afname in de gedeelde visie tussen wat er volgens de politiek moet gebeuren en wat er volgens de ambtelijke organisatie zou moeten gebeuren. Bij een vergrotend gat in deze gedeelde visie, zien we een afname van de lerende overheid.

We constateren in de gesprekken dat ook in het ambtelijk apparaat er een afname is van lange termijn visie, als gevolg van roulatie en uitbesteding van inhoud aan externe bureau's.

Een voorbeeld dat genoemd wordt, is het besluit om topambtenaren (en DG's in het bijzonder) te rouleren. De topambtenaar wordt door deze bestuurlijke interventie over het algemeen minder inhoudelijk en richt zich meer op het managen van de organisatie. Daarmee wordt de organisatie meer gericht op politieke sensitiviteit en het dienen van de bewindspersoon, in plaats van op het probleem waar de bewindspersoon verantwoordelijk voor is. Dit lijkt een negatief effect te hebben 'op de lerende overheid'.

Een ander voorbeeld van de afname in inhoudelijke uitwisseling tussen de ambtelijke organisatie en de politieke organisatie is de 'Oekaze van Kok'. Deze ambtelijke instructie ontmoedigt het contact tussen ambtenaren en kamerleden. Daarmee wordt de bewindspersoon de bottleneck tussen het overleg in het ontwikkelen van beleid. De politieke druk die op de bewindspersoon rust, de beïnvloeding van de media en vooral ook de kracht van lobby van het bedrijfsleven, hebben daarmee buitenproportionele invloed op wat er uiteindelijk aan gedeelde visie kan ontstaan.



kaart 11: de participatieve overheid

Patroon: wat betekent participatie?

We zien een toename in het verlangen om het gat tussen overheid en de burger te dichten. Participatieprocessen zijn bijna standaard opgenomen in elk overheidsprogramma. Maar hoe werkt dat nu exact? We wilden onderzoeken hoe participatie kan werken en bij kan dragen aan een herstellend vertrouwen in de overheid. De veronderstelling vanuit het NMP is immers dat de doelstellingen uit het NMP alleen gerealiseerd kunnen worden als er een samenspel is tussen overheid, bedrijfsleven, initiatiefnemers en burgers.

Onderzoek: hoe wordt de overheid deelnemer in het participatieve proces?

In dit onderzoek hebben we twee belangrijke patronen ontdekt. Als eerste hebben we in kaart gebracht waarom en hoe participatie wordt ingezet en wat daarvan het effect is. Vervolgens hebben we gezien hoe essentieel het is voor de overheid om zelf ook deelnemer te worden in participatie. Daarom hebben we vervolgens een verdieping aangebracht op de weerstand tot veranderen binnen de overheid.

De participatieve overheid

In de gesprekken die we gehad hebben wordt duidelijk dat participatie in de overheid aan aandacht en behoefte wint. De overheid neemt ook meer initiatief om dit kracht bij te zetten. Bijvoorbeeld de kamerbrief van Rob Jetten waarin wordt voorgesteld om toe te werken naar een burgerberaad over klimaat. Maar kijk ook naar het feit dat de meeste overheidsprogramma's budget hebben toegekend om participatie met de samenleving te faciliteren/organiseren. In veel gevallen wordt over participatie gesproken in relatie tot het vertrouwen tussen burger en overheid. Waar wij dan ook in het bijzonder naar gekeken hebben is hoe participatie wordt georganiseerd, wat dit vraagt van de overheid en hoe dit uiteindelijk bij kan dragen aan een groeiend vertrouwen tussen samenleving en overheid.

We zien dat als er druk komt om te veranderen, er er een groeiende behoefte is binnen om het instrument van participatie in te zetten. Van daaruit volgt een keuze over de mate van participatie. Dit varieert van raadpleging tot samenspraak. Niet zo diepe vormen van participatie zijn bijvoorbeeld raadpleging met als doel om bepaald beleid te rechtvaardigen. Denk hierbij aan het vragen aan VNO NCW om een aantal industrie-leads te spreken over bijvoorbeeld een bepaalde belastingwijziging. Er is dan wel raadpleging, maar weinig uitwisseling. Er is ook weinig representatie en diversiteit in de participatie en ook is de gelijkwaardigheid in de uitwisseling niet heel groot. De keuze voor participatie kan ook veel dieper, zoals bijvoorbeeld in het voorstel van Rob Jetten voor een klimaat-burger beraad met loting en representatietoets. Hoe oppervlakkiger de participatiegraad, hoe meer de participatie van de samenleving (als geheel) afneemt. Hoe dieper, hoe meer de participatie toeneemt. De diepste vorm die we hier hebben geïdentificeerd is participatie in de vorm van samenspraak, waarin de overheid en de representatie van de samenleving samen aan het leren en werken zijn in een proces, waarin een veilige en gelijkwaardige verhouding is. In de gesprekken zijn enkele voorbeelden lange gekomen waarbij gelijkwaardig proces leidde tot mooi resultaten. Een wat ouder voorbeeld was het opzetten van samenwerkingsprojecten tussen ministeries en samenleving naar aanleiding van de Motie van JJ Feenstra. Er werd in het gesprek met vreugde op terug gekeken. Studie naar succesvolle participatievormen zou een aanbeveling kunnen zijn.

Als de graad van participatie in de samenleving toeneemt, zien we een groeiend vertrouwen van de overheid in de samenleving. Men laat zich immers oprecht informeren of zelfs direct beïnvloeden door een brede groep. Deze uitdrukking van vertrouwen heeft een directe terugkoppeling, van vertrouwen van de samenleving in de overheid. Vertrouwen creëert vertrouwen.

Een neveneffect van een groeiend vertrouwen van de overheid in de samenleving, is dat de ambtenaar meer betrokkenheid opbouwt met een steeds bredere en diverse representatie uit de samenleving. Deze toename zorgt voor een grotere betrokkenheid van de ambtenaar met de samenleving (de kloof wordt kleiner), en hij of zij krijgt hierdoor ook een grotere diversiteit aan signalen, inzichten en ideeën.

Hierdoor neemt het creatief vermogen van de ambtenaar toe, waardoor er ook een toename is in het participatieve vermogen van de overheid. De overheid organiseert niet alleen participatie, maar wordt ook steeds meer zelf deelnemer. Een toename van deze participatieve overheid (houding in het participeren) heeft ook weer een positief effect op het vertrouwen van de samenleving in de overheid.

Een toename van dit vertrouwen (samenleving in de overheid) leidt tot een positievere evaluatie van de interventies van de overheid: een perceptie van positieve impact door de samenleving. De overheid werkt dus feitelijk aan betrouwbaarheid. Vertrouwen is daarmee in essentie een respons op betrouwbaarheid. Een toename van de positieve waarneming van impact, vergroot de betrokkenheid van de samenleving, wat de bereidwilligheid om te participeren laat groeien. Dit heeft een versterkend effect heeft op een betere en diverse representatie. Betere representatie leidt weer tot meer participatie in de samenleving.

De lerende overheid

Aan de rechterzijde zien we ook nog een ander fenomeen: de lerende overheid. Ook daar zijn een aantal graden van leren in waar te nemen. Als het verlangen om te leren samen met de samenleving groeit, dan zien we dat de diepte van leren ook ontwikkelt. Wat we hier benoemen als een meer oppervlakkige manier van leren, is het leren op taakniveau. Je kunt iets leren - beter worden - in het uitvoeren van taken binnen de overheid. De ambtenaar (of instituties) doen feitelijk hetzelfde, maar iets beter. Een diepere vorm van leren is om te leren over de manier waarop gewerkt wordt of de houding waarmee je samen aan het leren bent.

Een voorbeeld dat veel initiatiefnemers benoemen is, dat als ze eenmaal in contact komen met de overheid, ze vaak de indruk hebben dat de ambtenaar denkt dat ze iets komen halen. Maar vaak participeren ze om iets te brengen (namelijk ervaring over vernieuwing in de samenleving). De houding van de overheid maakt dat de initiatiefnemer zich niet echt gehoord voelt. De overheid stelt zich in dat geval vooral op als iemand die even helpt, maar niet iemand die betrokken is en mee leert.

Wat we zien is dat een oppervlakkig lerende overheid, niet in staat is zelf deel te nemen (participeren). Dat heeft een afnemend effect op participatie. En dat een diepere vorm van leren een sterk positief effect heeft op de participerende overheid. Participatie van de overheid leidt weer tot een toename van vertrouwen van de burger in de overheid.

Wat we hebben geconstateerd, is dat de invloed van media-aandacht (met name de grote traditionele media) op de agendasetting, de diepte van de lerende overheid negatief beïnvloed. Het leren wordt instrumenteler. Op dezelfde manier zien we dat bij toenemende lobby-druk, organisatie van diepere participatie met voldoende representatie afneemt. Een voorbeeld dat genoemd werd, is een bepaalde belastingwijziging die in de Kamer behandeld werd. Er werd vanuit de lobby vertraging gecreëerd, waardoor tijdsdruk ontstond (tijd tussen Kamerdebat en prinsjesdag). Hierdoor was er minder tijd voor participatie. Om de bewindspersoon dan toch een bepaalde legitimiteit te geven uit de samenleving werd kort voor het kamerdebat nog een overleg met industrie-leads georganiseerd waardoor “de sector” toch gehoord is. Alleen het middel van oppervlakkige participatie kon nog ingezet worden.

Hefboom: vertrouwen creëert vertrouwen.

Een diepere vorm van een participatieve overheid, heeft een positief effect op het vertrouwen van de samenleving in de overheid. Daardoor neemt de participatie in de samenleving toe.

Hefboom: willen leren is noodzakelijk voor diepe participatie

Als de overheid een diepere graad van participatie wil organiseren om een meer gerepresenteerde en diverse inspraak - of zelfs samenspraak - te organiseren, is het noodzakelijk dat ze zelf ook een lerende houding ontwikkelt. Als het niveau van participatie en leren niet overeenstemt heeft dit waarschijnlijk een negatief effect op het uiteindelijke vertrouwen tussen de samenleving en de overheid (en andersom). De overheid dient echt deelnemer te worden in het participatieve proces, en niet alleen organisator, ontvanger (luisteren) of facilitator.

aanbeveling voor systemische interventies

Vanuit de elf onderzochte patronen en opgeleverde systeemkaarten zijn er inzichten ontstaan die onderlinge samenhang vertonen. In dit hoofdstuk presenteert het onderzoeksteam deze inzichten uit de onderzochte systeemkaarten in vier aanbevelingen aan het NMP. Deze aanbevelingen zijn manieren om systematische verandering te brengen.

De vier aanbevelingen zijn:

1. Organiseer diepe participatie
2. Breng meer focus en aandacht naar duurzaam initiatief
3. Bouw aan een overheid die zich richt op de duurzame samenleving
4. Zorg voor evenwichtige informatievoorziening vanuit de samenleving

1. Organiseer diepe participatie

Zorg vanuit het NMP voor systematische samenspraak tussen samenleving en overheid. Zorg hierbij voor voldoende representatie. De overheid wordt daarmee zelf een echte deelnemer in participatie.

De aanbevelingen zijn afgeleid uit de volgende onderzoeken:

2. hoop als drijfveer
7. verzoeken en signalen
9. handelingsperspectief ambtenaren
10. de lerende overheid
11. de participatieve overheid

Stappen:

Wordt zelf als overheid deelnemer in het gesprek

Organiseer methodische reflectieruimte binnen de overheid

Wordt zelf als overheid deelnemer in het gesprek

Een diepere vorm van een participatieve overheid, heeft een positief effect op het vertrouwen van de samenleving in de overheid. Daardoor neemt de participatie in de samenleving toe.

Meer contact met duurzame initiatiefnemers zorgt voor beter begrip over wat er nodig is. Als overheid zich in dat contact met initiatiefnemers meer bewust is van haar rol, kan zij het contact met duurzame initiatiefnemers omzetten in effectief beleid. In die rol gaat het erom de valkuil te vermijden om individuele behoeften aan te pakken. We zien in onze onderzoeken dat ambtenaren het best lastig vinden écht te participeren. Het contact kan immers gemakkelijk verworden tot een klant-leverancier relatie (de burger als klant), waarbij men niet aan de verwachtingen van de klant (initiatiefnemer) kan voldoen. Of het contact wordt vermeden vanuit risico 'iets te moeten doen' of 'iets niet goed te doen'.

De hefboom om uit die valkuil te komen is om de houding waarmee je in gesprek gaat aan te passen. Als je als beleidsambtenaar een luisterende houding aanneemt, in het besef dat je samen voor de collectieve uitdagingen van het NMP staat en je beide van elkaars ervaringen kan leren en daar zelf weer op voort kan bouwen in het gezamenlijk belang, dan zijn zowel initiatiefnemer als ambtenaar deelnemer en ontstaat participatie.

Heb het gesprek met mensen over hun motivatie en intentie. Probeer te leren van wat hen werkelijk motiveert. Ondersteunen - niet alleen incidenteel - doe je door zelf vooral betrokken te zijn. En niet door instrumenten in te zetten. Zo kun je duurzaam initiatiefnemers stimuleren in hun ontwikkeling en leren van wat er nodig is voor hen als groep.

Organiseer methodische reflectieruimte binnen de overheid

Participatie tussen de overheid en samenleving is essentieel in het adressen van de grote opgaven. Dit kan alleen werken als de overheid een echte lerende overheid is. Als er namelijk een diepe vorm van participatie is (inspraak of samenspraak), maar de overheid kan hier niet vanuit een diepe lerende houding op reageren, leidt dit niet tot een betrouwbare overheid die de participatie ook beloond met passend beleid. Een diepe participatie vraagt dus om een lerende overheid. Ontwikkel daarom ruimtes binnen de brede overheid voor methodische reflectie. Deze reflecties zijn niet gericht op het verwerven van kennis en zijn ook niet bedoeld om een gremium te creëren waarin een externe organisatie de 'kennis' naar binnen brengt. Deze ruimtes zijn bedoeld voor ambtenaren om met elkaar te leren over de dingen waar zij tegenaan lopen in het toepassen van instrumenten. Het is niet een plek waar mensen naartoe komen om te luisteren naar iemand anders, dit dan op te slaan, om het vervolgens toe te passen. Het is een plek waar mensen komen om zelf en vooral met elkaar te denken. Denken over de belemmeringen van instrumenten, de kansen van instrumenten in de context en in verhouding tot de lange termijn. Dit is een manier waar de relatie tot de instrumenten op een nieuwe manier kan worden gegeneerd. Niet door aanwijzingen, maar door collectieve wijsheden uit de toepassing van de instrumenten. Met andere woorden, deze ruimte moet helpen om te reflecteren op de eigen beleidsinstrumenten, waardoor beleidsinstrumenten meer integraal van aanpak worden en meer gericht op de lange termijn, en daarmee duurzamer. Dit zal het duurzaam initiatief echt vooruit helpen..

2. Breng meer focus en aandacht naar duurzaam initiatief

Erken het belang en de kracht van duurzaam initiatief. Stimuleert duurzaam initiatief als speerpunt in het NMP. Zorg ervoor dat duurzame initiatieven zich kunnen ontwikkelen als initiatieven voor duurzame en maatschappelijke waardecreatie en primair gericht blijven op hun bedoeling: een bijdrage leveren aan het oplossen van de grote opgaven in de samenleving.

De aanbevelingen zijn afgeleid uit de volgende onderzoeken:

1. integrale aanpak initiatieven
2. hoop als drijfveer
3. tastbaarheid initiatieven
4. doorontwikkeling initiatief
5. samenwerking met bedrijven
8. risico in gedrag
9. handelingsperspectief ambtenaren

Stappen:

richt de ondersteuning in op meervoudige waardecreatie
een duurzaam initiatief is geen bedrijf, onderken het verschil
De gemeente als sleutel voor integrale stimulus

Richt de ondersteuning in op meervoudige waardecreatie

Vanuit initiatiefnemers horen wij zeer duidelijk de behoefte aan ondersteunend beleid dat waardering voor meervoudige waardecreatie beter aanmoedigt. Denk hierbij aan een monitor brede welvaart die naar meer kijkt dan primair economische impact. Of kijk naar indicatoren voor circulaire productie.

Ontwikkel de capaciteit om te denken vanuit een visie die gebaseerd is op meervoudige waardecreatie (bijvoorbeeld brede welvaart). Zorg er vooral voor dat de manier van denken gericht is op de impact van de bedoelingen (meervoudig) van het initiatief en niet al te veel op de haalbaarheid of schaalbaarheid van het initiatief. Zou zou er bijvoorbeeld veel meer tijd nodig zijn voor het uit laten groeien van een initiatief alvorens het de rijpheid heeft om breder beschikbaar te worden. Of zijn eventuele spin-offs of variaties op een bepaald initiatief veel effectiever en doordachter. Schalen heeft focus op de ondernemer en onderneming en is niet altijd het beste antwoord op zoektocht naar duurzame impact.

Let er daarbij dat er geen top-down model van een integrale aanpak op meervoudige waardecreatie wordt gekozen. Initiatieven zijn van vaak, op een organische manier, integraal in opzet. Ze bestrijken door hun praktische aard meerdere domeinen.

Een duurzaam initiatief is geen bedrijf, onderken het verschil

Op het moment dat je niet bezig bent met de winstgevendheid van een onderneming, maar wanneer je kunt kijken naar het initiatief met de vraag of het behouden zou moeten blijven in de maatschappij, ontstaan er andere manieren van waardering, meedenken en ondersteuning vanuit de overheid. Daarmee kunnen vanuit de overheid de duurzame initiatieven meer waardering krijgen voor hun pogingen een duurzame samenleving te creëren. Het stimuleren van duurzaam initiatief leidt tot meer duurzaam initiatief.

Ontwikkel bijvoorbeeld een aparte juridische vorm voor duurzame initiatieven in de samenleving met een publiek karakter. Door een aparte status te geven aan duurzame initiatieven kan de overheid marktregulerende afspraken inrichten om de duurzame initiatieven te beschermen tegen de afbreuk van de meervoudige waardecreatie. Natuurlijk vraagt dit nader onderzoek, bijvoorbeeld naar de ruimte binnen Europees mededingingsrecht en staatssteun. Alternatieven zijn steun voor duurzaam initiatief via bijvoorbeeld een tijdelijk basisinkomen of een aparte status met een beschermingsmechanisme (regulering) bij het "privatiseren" van een initiatief. Wat we nu vaak zien is dat de opstartkosten van initiatieven vanuit publieke middelen worden gefinancierd en zodra er marktpotentieel is, dat de initiatieven geprivatiseerd worden. Met andere woorden, dan worden de kosten en risico's gesocialiseerd, en de baten geprivatiseerd. Door het geven van een bijzondere juridische status aan een initiatief, is er de mogelijkheid om hier afspraken over te maken. Dit mechanisme zou ook een beschermend effect kunnen hebben voor de bedoeling (purpose) en meervoudige waardecreatie van het initiatief. Zo kunnen ze bij blijven dragen aan het oplossen van de grote maatschappelijke opgaven.

De gemeente als sleutel voor integrale stimulus

Een hefboom voor het NMP die we uit ons onderzoek destilleren is dat duurzame initiatieven in hun integraliteit en hun vermogen om complexe problemen aan te pakken gebaat zijn bij een overheid die ook vanuit een integrale visie kan participeren. Voor het NMP zou dit kunnen betekenen dat naar plekken in de overheid gezocht wordt, waar een integrale aanpak gemakkelijker gerealiseerd kan worden. Wij vragen aandacht voor initiatieven vanuit het NMP die bijvoorbeeld beter op gemeentelijk niveau opgezet kunnen worden, waar de flexibiliteit om integraal te handelen vaak hoger is dan op landelijk niveau.

3. Bouw aan een overheid die zich richt op de duurzame samenleving

De overheid heeft een flinke opgave in het verbeteren van de betrouwbaarheid van de overheid. Voor het NMP zien wij de noodzaak voor de overheid in brede zin om te werken aan langetermijnvisie, opbouwen van kennis en samen integrale verantwoordelijkheid dragen.

De aanbevelingen zijn afgeleid uit de volgende onderzoeken:

6. verantwoording afleggen
7. verzoeken en signalen
9. handelingsperspectief ambtenaren
10. de lerende overheid
11. de participerende overheid

Stappen:

start een proces om als overheid om de langetermijnvisie meer in te bedden
haal kennis en expertise terug in de overheid
overweeg om de Oekaze van Kok op te heffen

Start een proces om als overheid om de langetermijnvisie meer in te bedden

We zien dat er spanning staat op het functioneren van de ambtelijke organisatie. De meeste gesprekspartners beschouwen dit in eerste instantie als een gegeven. Bij verder doorvragen blijken hier diverse oorzaken aan ten grondslag te liggen. Deze hebben te maken met de manier waarop (politieke) verantwoording wordt afgelegd, de ruimte die ambtenaren ervaren om hun werk naar eer en geweten te kunnen doen, de bedrijfsmatige blik die de wezenlijke rol van de overheid soms maskeert, en de druk die vanuit de politiek, de media en de samenleving komt. Het wordt daardoor voor ambtenaren steeds moeilijker om moed te tonen, een visie uit te dragen en standvastig te staan voor wat nodig is.

Deze ontwikkelingen leiden tot een ambtelijke organisatie die vooral bezig is met reageren (op moties, media en opportunisme) en de minister uit de wind houden. En steeds minder met creëren (visie, open houding, betrouwbaarheid, uitvoering). Het inhoudelijk werk, gedegen, met lange termijn blik komt hierdoor onder druk. De duurzame opgaven vragen echter juist om een langetermijnvisie. Het duurzaam initiatief in Nederland ervaart momenteel onvoldoende medewerking op de belangrijke opgaven. Terwijl ze tegelijkertijd zien dat er niet voldoende wordt opgetreden (beleidsmatig of in handhaving) tegen vervuilende bedrijven.

Wij bevelen aan om een proces te starten waarin een grote diversiteit aan mensen binnen de overheid samen de grondoorzaken van deze neerwaartse spiraal verder gaat onderzoeken om te begrijpen wat er nodig is. Creëer een proces waarin gezamenlijk wordt gezocht naar manieren om uit deze spiraal te komen en waarin samen geleerd kan worden over de eigen rol als overheid.

Haal kennis en expertise terug in de overheid

Uitbesteding van contact met initiatiefnemers leidt tot een toename van de inhuur van externen en het installeren van tussenpersonen. Deze uitbesteding leidt tot een afnemend begrip over signalen die vanuit duurzame initiatieven komen. Door het inhuren van externe partijen en het installeren van maatschappelijke organisaties tussen de overheid en burger ontstaat er dus een onbedoeld neveneffect: de afstand tussen de burger en de overheid neemt toe. Door deze toenemende afstand krijgt de ambtenaar minder gevoel bij de diepte en complexiteit van de uitdagingen in de samenleving. Ook zien we dat ambtenaren minder in staat zijn om iets met de signalen van initiatiefnemers te doen. Investeren in inhoudelijke kwaliteit binnen de ministeries zal begrip voor noden in de samenleving, langetermijnvisie, en vertrouwen in de overheid vergroten.

Overweeg om de Oekaze van Kok op te heffen.

Bewindspersonen opereren op het snijvlak tussen de politieke organisatie en de ambtelijke organisatie. Door de ambtelijke instructie 'de Oekaze van Kok' is er verder geen rechtstreeks contact tussen Kamerleden en ambtenaren. De bewindspersoon wordt hiermee een bottleneck. De ambtelijke instructie beperkt de mogelijkheid om gezamenlijk tot een gedeelde visie voor de lange termijn te komen. De grote opgaven vragen juist om zo een visie. Een visie waarbij gezamenlijk en integraal wordt gedacht en beoordeeld. Het is het overwegen waard om te kijken of deze oekaze losgelaten kan worden. Verder onderzoek zal nodig zijn om vast te stellen welke eventueel onbedoelde bijeffecten kunnen optreden.

4. Zorg voor evenwichtige informatievoorziening vanuit de samenleving

Heb als overheid meer aandacht voor het breed ophalen van informatie. Een gewogen representatie van de informatievoorziening zorgt voor een transparanter proces voor beïnvloeding. De politieke agenda reflecteert daarmee beter de noden in de samenleving

De aanbevelingen zijn afgeleid uit de volgende onderzoeken:

4. doorontwikkeling initiatief
6. verantwoording afleggen
9. handelingsperspectief ambtenaren
10. de lerende overheid
11. de participerende overheid

Stappen:

zorg voor meer representatie van duurzame initiatiefnemers bij de lobby
onderzoek de rol van de media op de politieke agendavorming

Zorg voor meer representatie bij de lobby

Wij zien dat op dit moment heeft de lobby van het bedrijfsleven (grote bedrijven) een disproportionele invloed heeft op de agendasetting en de inhoudelijke besluiten in beleid. En we zien dat duurzame initiatiefnemers, waarvan er veel zijn, weinig gepresenteerd zijn. Een betere representatie van het duurzame initiatief in de beleidsontwikkeling van de overheid is essentieel als we duurzaam initiatief willen stimuleren en ervan overtuigd zijn dat duurzame initiatieven een belangrijke rol spelen in het realiseren van de doelstellingen van het NMP. Daarom bevelen wij aan om een systematische lobby (eigenlijk consultatie, want het we pleiten juist niet voor traditionele lobby) voor het duurzame initiatief standaard onderdeel te maken van het politieke en het beleidsproces. Denk daarbij bijvoorbeeld aan het systematisch organiseren van rondetafelgesprekken met kamerleden rondom de grote opgaven, waarin ruimte is om te luisteren naar de ervaring van initiatiefnemers en koplopers op dit terrein.

Onderzoek de rol van de media op de politieke agendavorming

Er lijkt er een grote en toenemende invloed te zijn van de media op de agenda van de overheid. Dit hoorden we in vele gesprekken en is terug te vinden in verschillende systeemkaarten. Wij zien dat dit invloed heeft op de kans en de manier waarop signalen van initiatiefnemers op de politieke agenda komen. Een belangrijke vraag die wij hebben is: hoe kan de politieke agenda meer de (toekomstige) noden van de samenleving representeren?

bijlage 1: gesprekspartners

Naam

Arash Aazami
Aniek Alhers
André Alting
Reindert Augustijn
Ellyne Bierman
Simon Bushell
Jelle Castelein
Robbert de Boer
Henny de Jong
Jennifer de Jonge
Koen de Kruif
Jos den Besten
Abdellah Ezzerari
Maria Fennis
Annelous Fleuren
Ada Franse
Ilonja Horvers
Hetser IJgosse
Joris Jeelof
Gerd Junne
Bernice Kamphuis
Willem Kemmers
Arwi Klip
Pol Knops
Christa Licher
Daan Luining
Gerard Maassen
Henk Meeldijk
Mart Mensink
Elisah Pals
Siri Pisters
Leon Polman
Saskia Ras
Jocko Rensen
Kim Reynierse
Sem Roefs
Wout Schut
Jos Sluijsmans
Niek Storm
Sytze Terpstra
Lotje Terra
Boudewijn Tooren
Angela Ursem
Daan van den Brand
Tynke van den Heuvel
Wout van der Berg
Arna van der Sloot
Cerian van Gestel
Nick van Heesewijk

Organsiatie

energy.unite
Min. I&W
Gemeente Goes
Provincie Gelderland
Reflower
Sympower
Wellbeing Economy Alliance Nederland
De waterbank
Min. I&W
Nest architect voor de dieren
Initiatiefnemer
Hamwells
Provincie Noord Holland
HyET Hydrogen
Struikroven
krijgdeKleertjes
de Uitwerking
Wellbeing Economy Alliance Nederland
ROADEO
UVA
St. Struikroven
Tomatentextiel
Ecowijk Brundtland
Green Minerals
Min I&W
Meatable
Stichting Seniorschap
Raad voor de Leefomgeving
DuSpot
Zerowaste NEDerland
HZ Kennis Centrum Zeeland
Green Side
Min. I&W
Gemeente Bunnik
Provincie Zeeland
MijnStadsTuin
Krachtfabriek
Fietsendiensten
BestelBewuster
Ingy
BoroAtelier
Herenboeren
Food for Skin
BioBased Supply
StudioWae
Gemeente Schouwen-Duiveland
Vers & Vrij
Guerrilla Gardeners
Corekees

Jeane van Heeswijk	Afrikaanderwijk coöperatie
Menno van Leeuwen	Mennovation
Nina van Lent	Min. I&W
Sjoerd Luteyn	soul.com
Rinske van Noortwijk	Greenwish
Annet van Otterloo	Afrikaanderwijk coöperatie
Onno van Sandinck	RWS
Wendy van Ulden	Duurzamedoorbraak
Liesbeth Rigter	soul.com
Ineke van Zanten	Greenwish
Iwan van. Hoekjan	Min. I&W
Ingrid Veltkamp	gemeente Culemborg
Adriaan Verbeek	Attopackaging
Pieter Verhoogt	Energy Battle/ Gemeente Haarlemmermeer
Ad Vlems	Ecodorp Boekel
Remco Wagemakers	Oscar Circulair
Dik Welkers	Min. I&W

Daarnaast zijn er nog enkele mensen die aan hebben gegeven liever anoniem te willen blijven.

bijlage 2: bronnen

De Voogd, J., & Cuperus, R. (2021, december). Atlas van Afgehaakt Nederland. Rijksoverheid. <https://kennisopenbaarbestuur.nl/rapporten-publicaties/atlas-van-afgehaakt-nederland/>

Greenwish. (2013, augustus). Geen Parels Zonder Oesterbank. Duurzame Dinsdag. <https://www.duurzamedinsdag.nl/download/DUURZAMEDINSDAG10304.pdf>

Greenwish. (2022, augustus). Herstel de Balans: Over de Regeneratie en Innovaties die ons Helpen Kantelen. <https://www.greenwish.nl/3d-flip-book/duurzame-dinsdag-trendrapport-2021/>

Jacobs, R. (2022). De Eeuw van Felix (1ste editie) [E-book]. Thomas Rap.

Meadows, D. (2022). Denken in Systemen. Ten Have.

PBL. (2022, 1 februari). Voortgangsbericht Circulaire Economie 2022. <https://www.pbl.nl/publicaties/voortgangsbericht-circulaire-economie-2022>. Geraadpleegd op 5 april 2022, van <https://www.pbl.nl/publicaties/voortgangsbericht-circulaire-economie-2022>

Rijksoverheid. (2021, februari). Een Schone Taak. <https://www.rijksoverheid.nl/binaries/rijksoverheid/documenten/rapporten/2021/02/22/nationaal-milieubeleidskader-definitieve-versie/Nationaal+Milieubeleidskader.pdf>

Rijksoverheid. (2022, 1 februari). Kamerbrief bij PBL Voortgangsbericht 2022 en Rode Draden Notitie van het Versnellingshuis Nederland Circulair!

Rijksoverheid.nl. Geraadpleegd op 5 april 2022, van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2022/02/01/pbl-voortgangsbericht-2022-en-rode-draden-notitie-van-het-versnellingshuis-nederland-circulair>

Versnellingshuis Nederland Circulair. (2022, februari). Rode Draden 2022. Rijksoverheid. <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2022/02/01/bijlage-1-rode-draden-notitie-2022-van-versnellingshuis>

soul.com

Dit rapport is gemaakt in opdracht van het Ministerie van I&W, in het bijzonder het NMP team, naar aanleiding van een participatie onderzoek voor de initiatiefnemers uit de duurzame dinsdag koffer, voor het NMP 2022. Er kunnen geen rechten worden ontleend aan de inhoud van dit rapport.