

***In voor – en tegenspoed?
de rol van ngo's bij transities, interactiviteit en markten***

John Huige

Inleiding

Nauw samenwerken met de overheid en met het bedrijfsleven, ruimte geven aan het particulier initiatief, uitermate veel geduld hebben. Dat een paar van de kernprocessen waaraan milieu- en andere maatschappelijke organisaties (ngo's, zie §2) zich overgeven. Voor deze organisaties grote stappen met veel onzekerheden. Maar, ook voor het bedrijfsleven is het aan tafel zitten met (voormalige?) actievoerders een proces waarin vertrouwen moet worden opgebouwd. De basis voor deze samenwerking komt voort uit een gedeeld gevoel van urgentie om hardnekkige milieuproblemen op te lossen. Het huidige overheidsbeleid rond deze hardnekkige milieuproblemen is vorm gegeven in *transities* en maakt gebruik van de maatschappelijke krachten van het particulier initiatief en met name van de krachten van de markt.

Voor een omschrijving van transitities volgen we die van het ministerie van VROM: "Voor het oplossen van grote milieuproblemen is systeeminnovatie nodig, die in veel gevallen de vorm aanneemt van een langlopend maatschappelijk transformatieproces met technologische, economische en institutionele veranderingen. De periode waarin zo'n transformatie tot stand komt, kan gezien worden als een transitie." (Nieuwsbrief Transitities no 1, 2002)

Voor elk van de betrokken actoren: ondernemers, ngo's, kennisinstellingen, intermediairs (o.m. adviesbureaus) en overheid (overheden) is dit een ongemeen interessant experiment met grote maatschappelijke gevolgen. De overheid verbindt zich aan de uitkomst van de dialoog met maatschappelijke partijen voor een langer dan gebruikelijke periode. Ondernemers committeren zich aan maatschappelijke doelen die verder gaan dan particuliere winstmaximalisatie. Ngo's begeven zich op het gladde vlak van langdurige participatie met marktpartijen en overheid.

In het hierna volgende artikel wordt eerst nader uiteengezet hoe de praktijk met transitities er uitziet (§1). Ngo's worden nader omschreven en gepositioneerd (§ 2). Daarna zal worden betoogd (§3) dat interactiviteit kan leiden tot een versterking van het proces van transitities in het algemeen en van de positie van ngo's daarbij in het bijzonder. In § 4 worden kort enkele internationale aspecten aangestipt. Afsluitende opmerkingen staan in § 5.

1.1 Een korte historische schets

In het marktdenken en de positie van de overheid hebben zich de afgelopen 40 jaar belangrijke veranderingen voltrokken. In de jaren 70 en 80 is het idee dat de marktontwikkeling bijgestuurd kan worden door de overheid nog dominant. De belangrijkste sturingsinstrumenten zijn subsidiepolitiek voor structureel beleid en een Keynesiaanse politiek voor de conjunctuur. De oppositie tegen dit beleid komt van rechts: subsidiering vervuilt de marktverhoudingen, en van links: er is veel meer sturing nodig. In de loop van de jaren 80 neemt de invloed van het denken dat de overheid een te grote invloed heeft toe. Onder invloed van de zgn. aanbodeconomen (het aanbod is bepalend voor de economische ontwikkeling en niet de vraag, die in de theorie van Keynes belangrijk is) en die van Thatcher en Reagan (de rol van de overheid moet worden teruggedrongen) wordt een aanvang gemaakt met een grootscheeps programma van privatisering en deregulering. De oppositie is dun, mede door een langgerekte hoogconjunctuur in de jaren 90. Die spectaculaire groei leidt (we schrijven inmiddels 2000) tot een beleid gericht op 'shareholdervalue' en zelfverrijking van de top van het bedrijfsleven. De bezinning die op dit moment begonnen is heeft weer aandacht voor de negatieve kanten en de grenzen van privatisering, deregulering en marktwerking. We zien nieuwe ontwikkelingen in maatschappelijk verantwoord ondernemen en reputatiemanagement.

Ook in de non profitsector heeft deze ontwikkeling een grote invloed gehad. We zien enorme concentraties ontstaan (b.v. bij welzijnsinstellingen en scholen), en ook processen als vermarkting en concurrentie (het op de markt aanbesteden van b.v. collectieve verzekeringen). Productontwikkeling en marketing zijn instrumenten geworden die bij elke non profitinstelling in de managementteamvergadering een vaste plaats hebben. In de periode 70 tot midden jaren 80 komt ook het milieubeleid op gang. De club van Rome presenteert in 1972 haar fameuze rapport. In beleidstermen wordt de milieuhygiëne naar sectoren en overheidstaken geleidelijk ingevoerd. In de volgende periode komt het begrip duurzaamheid centraal te staan en daarmee ook de visie op de lange termijn. De koppeling van milieu en ontwikkelingssamenwerking wordt gelegd met Rio en agenda 21 (1992). Tenslotte zien we ook dat het bedrijfsleven begint te ervaren dat milieu cq duurzaamheid ook profijtelijk kan zijn en dat milieurampen (toe te schrijven aan bedrijven) een grote invloed hebben op de publieke opinie. De laatste periode wordt gekenmerkt doordat het milieu (in de politiek en in de publieke opinie) uit de gratie raakt, maar ook door het besef dat er een aantal hardnekkige milieuproblemen zijn die alleen op lange termijn en met andere middelen dan tot nog toe zijn aan te pakken.

1.2 De transitiepraktijk

De zeven hardnekkige milieuproblemen die in het Nationaal MilieubeleidsPlan 4 worden genoemd zijn:

- Verlies aan biodiversiteit
- Klimaatverandering
- Overexploitatie natuurlijke hulpbronnen
- Bedreiging gezondheid
- Bedreiging externe veiligheid
- Aantasting leefomgeving
- Mogelijk onbeheersbare risico's

In de discussie over duurzaamheid wordt de 'triple P' het belangrijkste uitgangspunt. "Het gaat om het evenwichtig en in samenhang beheren van sociaal-culturele (people), ecologische (planet) en economische (profit) voorraadgrootheden, niet alleen in het 'hier en nu', maar ook met het oog op 'daar' (internationaal, met bijzondere aandacht voor ontwikkelingslanden) en 'later' (voor komende generaties)." (Duurzame daadkracht: 11) Als integraal antwoord om de hardnekkige milieuproblemen te lijf te gaan en recht doende aan de uitgangspunten van de 'triple P' kiest het kabinet voor de transitieaanpak.

Transitie is een begrip dat nog volop in beweging is. Een bruikbare definitie is: "Een transitie is een structurele maatschappelijke verandering die zich in verschillende fasen voltrekt en die het resultaat is van ontwikkelingen in verschillende maatschappelijke domeinen, maar ook van het samenspel tussen ontwikkelingen op macro-, meso- en microniveau. Kortom transities zijn multi-domein, multi-level en multi-fase." (Rotmans, 2003: 22)

Er worden door het kabinet vier transities gekozen:

- Duurzame energie (min EZ)
- Duurzaam gebruik biodiversiteit en natuurlijke hulpbronnen (min BUZA, ontwikkelingssamenwerking)
- Duurzame landbouw (min LNV)
- Duurzame mobiliteit (min V&W)

Voor elke transitie is steeds een ministerie de 'trekker'. Het ministerie van VROM coördineert en ondersteunt het proces. De uitvoering vindt plaats in zgn. transitiearena's. Dit zijn netwerken van experts, belangenorganisaties en overheden. De arena duurzame landbouw bv. bestaat uit: LNV, Unilever, LTO, Consumentenbond, SER en Dierenbescherming. Naast deze vier algemene transities zijn er op deelterreinen bepaald concrete transities met kansrijke deelprojecten: biomassa, duurzaam produceren en duurzaam Rijnmond. Ook op provinciaal niveau bestaat grote interesse en Almere is een transitie op lokaal niveau gestart. Het NIDO (nationaal initiatief duurzame ontwikkeling), een door de overheid gefinancierd kennisinstituut, is intensief met transities bezig. Het NIDO zegt meer vanuit de praktijk en

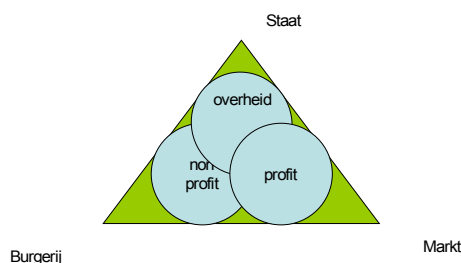
bottom up te werken. “Doen is het credo van NIDO. En zodoende laten zien wat een duurzame aanpak oplevert. Elk jaar start NIDO programma’s die een trendbreuk kunnen bewerkstelligen in onze manier van denken en werken. In de programma’s brengt NIDO mensen uit bedrijfsleven, overheid, maatschappelijke organisaties en kennisinstellingen bij elkaar om sprongen op gang te brengen in duurzame ontwikkeling. Zowel bij de aanpak van VROM als bij de NIDO-aanpak spelen 3 belangrijke elementen een rol:

- Het scheppen van nieuwe kennis en nieuwe competenties
- Het belang van het leerproces
- Het belang van goed transitie management.

Voor maatschappelijke organisaties (ngo is de term die verder in dit artikel gehanteerd zal worden) heeft deelname aan de transitie enorme gevolgen. Het betekent een actief commitment aan de ‘triple P’. Een uitgangspunt dat in het zoeken naar een balans makkelijk met schuivende zwaartepunten te maken kan krijgen. Het is immers ook een uitgangspunt dat o.a. gedeeld wordt met de Koninklijke Shell, met de provincie Noord Brabant en met de regering Balkenende. Door te participeren in transitiearena’s kiezen de ngo’s ervoor om in de marktontwikkeling en in het marktdenken mee te gaan. Die keuze heeft gevolgen voor de maatschappelijke positie van de ngo’s. Het heeft gevolgen voor de interne coherentie (hoe blijven we een krachtige en samenhangende organisatie), voor de maatschappelijke invloed (ben ik geloofwaardig en slaat mijn boodschap aan) en voor de externe wervingskracht (zijn er voldoende leden / donateurs die ons beleid willen ondersteunen). Alvorens hierover nadere uitspraken te doen eerst een beschrijving van de positie van ngo’s en voor hun relevante ontwikkelingen.

2 Krakende wagens....: oude en nieuwe ngo’s

is



In de meest algemene betekenis zijn ngo’s organisaties tussen markt en overheid. Grootte, doel, werkwijze lopen zeer uiteen. Het zijn vrijwel altijd non profitorganisaties. De rechtsvorm meestal die van een vereniging of een stichting. Voorbeelden: de vereniging Natuurmonumenten, de stichting Greenpeace, de vereniging Milieudefensie, maar dus ook de ANWB, NOVIB en de Consumentenbond. Een nadere plaatsbepaling is mogelijk met de

indeling in invloedssferen van respectievelijk overheid, markt en burgerij. (van Tulder en van der Zwart, 2003) Bij elke invloedssfeer hoort een domein. De ontwikkeling die zich voordoet is enerzijds een zekere mate van hybridisatie. In de overlappende delen van de drie domeinen ontwikkelen zich mengvormen. Voorbeelden zijn de Publiek Private Samenwerkingen (PPS), tussen overheid en markt. De adviesbureaus begonnen op non profitbasis die inmiddels toch gewone bedrijven geworden zijn, tussen markt en non profit. Of de scholen voor bijzonder onderwijs tussen overheid en non profit. Daarnaast is er ook een beweging waarbij steeds meer delen van het domein van de burgerij, van de leefwereld van mensen, overgenomen worden door de overheid (ouderenzorg, jeugdzorg enz.) en door de markt (hele sectoren b.v de recreatiesector of de voedselbereiding waren vroeger (voor het overgrote deel) particulier bepaald en zijn nu een bedrijvensector) Dit sluit aan bij de centrale these van de Duitse filosoof Habermas die aangeeft dat markt en overheid (via geld en macht) steeds meer doordringen in de leefwereld. Habermas spreekt van kolonisatie. (Kunneman, 1983)

Voor ngo's betekent dat, dat hun positie in de maatschappij diffuser wordt. Een ngo volgt lang niet altijd (meer) het door de burgers gepercipieerde beeld van hun belang. De (leiding van de) organisatie heeft een eigen organisatiebelang, of een eigen politiek belang. Het proces van kolonisatie dringt de eigen wereld van de burger terug. Hybridisatie en kolonisatie betekenen ook dat het onderscheid tussen profit en non profit kleiner wordt. Deze en in het voorgaande geschetste ontwikkelingen hebben ertoe geleid dat er steeds meer een onderscheid te maken valt tussen de meer klassieke / traditionele ngo's en de nieuwe / modern georganiseerde ngo. Schematisch geeft dat het volgende onderscheid:

Invalshoek	oude ngo	nieuwe ngo
o Status	outsider	insider
o Focus	problemen	oplossingen
o Financiering	schuldgevoel	investeren in de toekomst
o Wereldbeeld	utopisch	wetenschappelijk
o Communicatie	parochiaal	transparant.

(mede ontleend aan www.sustainability.com) Bij elke invalshoek een korte toelichting: Bij status: de outsider staat buiten de ontwikkeling, voert oppositie. De insider zit mee aan tafel en overlegt. Bij een focus op problemen wordt vooral gekeken naar negatieve effecten. Nieuwe stijl ngo's denken mee over oplossingen. De wijze waarop donaties, lidmaatschaps gelden en fondsen worden geworven wordt meer gericht op duurzame oplossingen voor de lange termijn en niet om een zielig beeld een plaats te geven (het bijna spreekwoordelijke aalbare jonge zeehondje). Het wereldbeeld gebaseerd op een ideale wereld vertroebelt soms het zicht op de werkelijkheid. Nieuwe ngo's proberen zich te baseren op wetenschappelijke kennis (zonder overigens ambities op een betere wereld op te geven). De communicatie is niet langer voor de golovigen van de eigen parochie. Communicatie is open en doorzichtig, gericht op een breed publiek.

De verschillen worden nog duidelijker wanneer we een soortgelijke indeling maken op basis van de benadering van stakeholders:

Stakeholders	oud	nieuw
o Personeel	gedreven	professioneel
o Vrijwilligers	langdurig	projectgericht
o Leden	ideologische basis	specifieke doelkeuze
o Financiers	generieke subsidies	productsubsidies
o Overheid	protestadres	participant
o Relatiebeheer	ideologische affiniteit	strategisch / professioneel
o Media	ad hoc	relatievorming

De keuzes waarvoor ngo's zich geplaatst zien vallen in onderstaande matrix samen te vatten:

Doel			
Strategie	Interne coherentie	Maatschappelijke invloed	Externe wervingskracht
Outsider			
Insider / outsider			
Insider			

De strategische keuze komt in de woorden van Theo Wams, directeur Milieudéfensie, neer op het dilemma: "Leggen we in onze strategie de nadruk op het stimuleren van het gewenste generieke beleid en wellicht ook de technologische innovaties die dat beleid zou moeten uitlokken? Of ligt het zwaartepunt bij het aan de kaak stellen van onduurzaamheid, een meer issuegerichte benadering met het reputatiemechanisme als breekijzer." (CE 25 jaar, 2003) "De uitkomst -zo stelt Wams- wordt in hoge mate bepaald door de opstelling van de andere actoren." Een insider strategie is denkbaar als ... twee voorwaarden tenminste sterker vervuld zijn dan nu. Ten eerste moet de overheid het voortouw (her)nemen in het milieubeleid. Ten tweede zal de natuur- en milieubeweging, met haar miljoenen leden, de ruimte moeten krijgen en nemen om bij falend overleg krachtig actie te voeren. Een 'groen stakingsrecht' dus."

3 Over je eigen schaduw springen: interactiviteit en ngo's

Het NIDO spreekt over transitie management als inbreken in gangbare systemen, handelingspatronen en denkwijzen. (Loeber, 2003) De procesdimensies houden o.m. in dat een probleemafbakening plaats vindt door een analyse van: trends en kansen, problemen en knelpunten, motieven en wensen en onderlinge verhoudingen. Alhoewel de term interactiviteit niet genoemd wordt blijken er zeer veel aanrakingspunten in de benadering van interactiviteit en transitie te zijn. Bij interactiviteit wordt de urgentie van een probleem benadrukt in het strategisch motief: in hoeverre blijkt in de oriënterende gesprekken affiniteit met toekomstgericht denken en met de bereidheid uit de tredmolen te stappen?" (Hagoort, 1998: 100) Dit komt erg overeen met het hanteren van de begrippen : probleemperceptie en het werken met toekomstbeelden. Ook de toepassing van kennis, kennisontwikkeling is bij beide processen een centraal element. Tenslotte is de dialoog, de interactieve communicatie met de betrokkenen in de omgeving een belangrijke overeenkomst.

Het grote verschil tussen transitie en interactiviteit is de schaalgrootte. Interactiviteit is met name gericht op het initiëren van strategische processen door middel van dialogen in afzonderlijke organisaties. Transitie kennen een veel langere tijdhorizon (10 -30 jaar), hebben betrekking op verschillende sectoren en/of regio's en op transdisciplinaire manier van wetenschappelijk werken. (RMNO 2003) Het grote belang van interactiviteit bij transitie ligt in de consequente toepassing van het dialoogmodel in de eigen organisatie; bij transitie dus in elk van de betrokken organisaties. Bij de deelnemende overheidsorganisaties is het besef dat transitie ook organisatorische gevolgen moeten hebben aan het groeien. Zo noemt het ministerie van LNV als een van de activiteiten van het transitieteam voor 2004: "vernieuwing binnen LNV omzetten in 'leren' : met andere vernieuwers binnen LNV een beweging naar "Vitaal en Samen" op gang brengen; LNV-vertegenwoordigers in arena's bij elkaar brengen en aan de transitiepraktijk verbinden; van best practices in de praktijk leren over overheidsrol en inzet." (LNV 2004) Ook het ministerie van VROM spreekt in haar voortgangsberichten (Nieuwsbrief Transitie, no 5, 2003) over het sociale leerproces en noemt daarvan als kenmerkende elementen: "het recht je eigen wiel uit te vinden, dit om de perspectieven van de partners beter te begrijpen; de innovatiekracht van doeners en denkers samen en verrassing leidt tot vernieuwing. Vooral dat laatste blijkt een belangrijke en ook moeilijke rol te zijn voor de transitie manager." De nieuwsbrief vervolgt met een alinea over commitment: "In het werken aan transitie in een gesloten kring van betrokkenen kan een spanning ontstaan tussen een algemeen gewenste 'transparantie en open aanbesteding' en het werken aan 'consortiumvorming en allianties'. Vooral voor de overheid is dit een thema dat aandacht vraagt. Opvallend is de analyse dat bij organisaties sprake is van 'zebra-committent'. Het zijn de interne vernieuwers die aan transitie willen werken, vaak met steun van het topmanagement. Binnen het middenmanagement is cynisme of afstandelijkheid dan niet ongebruikelijk. Commitment wordt verkregen op verschillende niveaus: de contactpersonen (individueel) en de organisatie. Integriteit, consistentie in afspraken en de uitvoering ervan zijn belangrijk om commitment ook op langere termijn vast te houden. Het lijkt er sterk op dat 'commitment ' komt te voet en gaat te paard..."

Het belang van de interne besluitvormingsprocessen in bij transitie betrokken organisaties is hiermee zeer duidelijk gesteld. Immers deze observaties gelden ook voor bedrijven en ngo's. Daarom eerst een korte uitwijding over besluitvorming in ngo's.

De meeste ngo's kennen nogal traditionele besluitvormingsprocessen. De traditionele verenigingsstructuur stamt uit de negentiende eeuw. Vooral bij landelijke verenigingen met plaatselijke en regionale afdelingen zijn de structuren getrapt en meestal door langdurig zittende bestuurders zowel letterlijk als figuurlijk verkalkt. Politieke partijen en vakbonden zijn voorbeelden van dit soort verstarde structuren. Andere grote of zeer grote verenigingen kennen een geheel passief ledenbestand. De ANWB en Natuurmonumenten zijn hiervan voorbeelden. De meeste stichtingen doen het niet veel beter. Een (notabel) bestuur vormt meestal de hoogste leiding. Stichtingen zijn de laatste jaren in toenemende mate aan het omschakelen naar een model met een raad van bestuur (de uitvoerende directie) en een raad van toezicht (het bestuur, maar nu op 'afstand'). De noodzaak om in een commerciële omgeving slagvaardiger te kunnen opereren is meestal het onderliggende motief. Een geheel andere positionering en houding t.o.v. stakeholders is minder vaak aan de orde.

Er zijn gelukkig een groot aantal ontwikkelingen die met elkaar leiden tot interessante veranderingen. In het stimuleren van de betrokkenheid worden vaker participerende activiteiten, vrijwilligersactiviteiten en een betere communicatie georganiseerd. De (interactieve) website is daarbij een erg belangrijk hulpmiddel. In de sfeer van de dialoog zijn er discussieforums, kennisfestivals, referenda, voor iedereen toegankelijke congressen, gerichte bijeenkomsten voor specifieke betrokkenen en nog veel meer. De wijze waarop hier in de praktijk mee om gegaan wordt, wordt erg bepaald door de eerder genoemde positionering (insider, outsider of mengmodel) en door de wijze waarop met stakeholders wordt omgegaan. Kijken we naar elementen van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) en passen we die toe op ngo's dan blijkt overigens dat er nog een wereld te winnen valt. In een recent onderzoek van adviesbureau Berenschot (van Venetië, 2003) werd het MVO onderzocht op de aspecten: milieu, personeelsbeleid (HRM), veiligheid en gezondheid, gedragscodes en dialoog met de stakeholders. Het onderzoek was primair gericht op grote Nederlandse ondernemingen. Daarnaast werd echter ook dezelfde meetlat gelegd naast vijf grote ngo's. De vijf onderzochte non-gouvernementele organisaties (Pax Christi / Greenpeace / Novib / Consumentenbond / Amnesty) blijken nog flink te kunnen klimmen op de transparantieladder. Over het algemeen is de verslaglegging over hun eigen maatschappelijk verantwoord handelen karig. De onderzoekers treffen niet of nauwelijks informatie aan over HRM, veiligheid en gezondheid, gedragscodes of de gevolgen voor het milieu van de eigen activiteiten. Geen van de ngo's bracht een speciaal sociaal of milieujaarverslag uit. Een uitzondering is het aspect 'dialoog met stakeholders'. We lezen (aldus de onderzoekers) namen van stakeholders en onderwerpen van gesprek en af en toe resultaten. Kritische stakeholders komen echter in de jaarverslagen niet aan het woord. Aandacht voor MVO hebben de ngo's volop, dat zal niet verbazen, maar het is vooral aandacht voor het maatschappelijk verantwoord handelen van anderen. De ngo's zelf leggen in hun jaarverslagen op zeer uiteenlopende wijze verantwoording af over de indicatoren milieu, HRM, veiligheid en gezondheid. De Consumentenbond scoort door de aandacht voor HRM het hoogste: een subtopper (meldt concrete acties en resultaten), al is het met de hakken over de sloot. Novib zou op de transparantieschaal 'net aan' een kanshebber zijn (met één concrete activiteit op het gebied van HRM). De andere drie komen niet verder dan het niveau van zoekers (globale beschrijvingen). Het gevoelde gemis aan transparantie bij goede-doelen-organisaties heeft geleid tot een gespecialiseerde vereniging: de donateursvereniging (zie donateursvereniging.nl).

Deze afwegingen leiden tot een aantal aanbevelingen voor ngo's die participeren in transitieprocessen:

- Wordt transparant(er). Leg de lat hoger dan de ondernemingen waar je mee te maken hebt.
- Ga de dialoog aan met je stakeholders. Gebruik de gouden marketingregel: een lastige klant is geen bedreiging, maar een kans.

- Maak duidelijk welke strategische positie je inneemt (insider, outsider) en wanneer je die verandert. Waar liggen mijn grenzen als ngo.
- Gebruik de kennis aanwezig in de ngo; bij medewerkers, maar ook bij vrijwilligers / kaderleden.
- Werk samen met kennisinstituten; ngo's hebben daar vaak makkelijk toegang.
- Transitie management vergt veel aandacht en niet in de laatste plaats leiderschap. Dit is belangrijker dan in de meeste ngo's wordt toegegeven. Dus discussieer er over.
- Laat de participatie aan transitieprocessen vergezeld gaan door een proces van interactiviteit in de eigen organisatie.

De ervaring van de Nederlandse vakbeweging met een positie die te kenschetsen valt als beurtelings insider en outsider en de ervaring met het beroemde poldermodel geven aan dat ngo's niet bang moeten zijn om posities in het transitieproces in te nemen. Die posities kunnen wisselen, maar het is niet goed denkbaar om steeds in en uit een transitie te stappen. Interactieve processen in de ngo lijken daarbij onontbeerlijk. Deze interactieve processen betekenen het betrekken van gemotiveerde mensen uit de hele organisatie in projectgroepen, het betrekken ook van stakeholders en vrijwilligers op relevante onderdelen. Veel ngo's hebben onder vrijwilligers interessante (wetenschappelijke en/of maatschappelijke) deskundigheid. Deelname aan transitie betekent niet andere interessante en veelbelovende trajecten geen kans meer hebben. Het is eerder een versterking. Zo heeft de Stichting Natuur en Milieu een project met de naam 'economie light' waarin wordt samengewerkt met een viertal bedrijven die elk koploper zijn in hun branche om te komen tot een efficiënt en milieuvriendelijk gebruik van materialen en energie bij de bedrijfsvoering.

Leiderschap is bij transitieprocessen van groot belang. In een rondetafel bijeenkomst georganiseerd door ASOM op 12 februari 2004 werd in een gezelschap van adviseurs, ambtenaren en vertegenwoordigers van ngo's gesproken over bovenstaande bevindingen. Uit de discussie kwam als belangrijk aandachtspunt: het belang van leiderschap bij transitie. Als voorbeelden van personen met relevante leiderschapskwaliteiten werden genoemd: Hans Alders, Commissaris der Koningin in Groningen en Hans van der Vlist, Directeur Generaal Milieubeheer op het ministerie van VROM. Twee belangrijke kenmerken voor deze vorm van leiderschap werden genoemd:

- Het moet een vertrouwenwekkende persoon zijn voor elke participant
- Het moet iemand zijn die in staat is om zakelijke en ideële doelen bij elkaar te houden

Van belang bij leiderschap is overigens het onderscheid tussen stijlen (coachend, sturend, sociaal-ondersteunend) en competenties (samenwerken, resultaatgericht). De stijlen en de competenties zouden wel eens verschillend kunnen zijn in verschillende fasen van een transitie. In de startfase is een sociaal-ondersteunende stijl interessanter, terwijl in de fase waarin de (commerciële) resultaten moeten worden vastgelegd een sturende stijl belangrijker kan zijn. Meer doorlopende kwaliteiten zijn: het hebben van aandacht voor de politieke, en maatschappelijke gevoeligheden; een uitgesproken (maar niet dominante) visie; de durf om grenzen over te gaan; zich niet neerleggen bij het voor de hand liggende; en de erkenning dat duurzaamheid een reis is en geen bestemming. Gevoel voor humor en enig geluk zijn ook zeer welkom.

4 Een grens is eigenlijk een wens om verder te gaan

Deze uitspraak van Loesje (www.loesje.nl, 2004) is zeer toepasbaar op transitie. Hardnekkige milieuvraagstukken zijn grensoverschrijdend en het ontwijkend gedrag hieruit voortkomt evenzeer. Coördinerend ministerie VROM is zich dat uiteraard ook bewust. Op Europees vlak zullen in het kader van het Nederlandse voorzitterschap in de tweede helft van 2004 diverse initiatieven worden genomen. Aangekondigd wordt dat er in ieder geval in oktober 2004 een Conferentie over energie en duurzame mobiliteit zal worden georganiseerd. Voorts worden met een aantal landen ook in concrete projecten lange termijn ideeën uitgewisseld. (zie ook Voortgangsbericht Transitie, 2003)

Naast deze genoemde transitiepraktijken ontwikkeld zich een andere dialoog waarbij ngo's een belangrijke rol spelen: de zogenaamde 'Multi Stakeholder Initiatieven' (MSI). Het zijn internationale initiatieven waarbij ondernemingen, bedrijfsverenigingen, ngo's en vakbonden samen in gesprek raken over maatschappelijk verantwoord ondernemen. Een van de transities van het NIDO heet: "Duurzaam ondernemen in internationale context", en is in 2003 van start gegaan. De doelstelling van dit programma is om in samenwerking met een 20-tal Nederlandse bedrijven concreet te maken hoe je als bedrijf je maatschappelijke verantwoordelijkheid in internationaal verband in de praktijk kunt brengen. "Sinds midden jaren negentig zijn in toenemende mate vrijwillige initiatieven ontstaan waarbij bedrijven, bedrijfsverenigingen en maatschappelijke organisaties (NGO's en vakbonden) samenwerken om internationaal aanvaarde sociale, ethische, en milieustandaarden in de productieketen van bedrijven te implementeren. Deze initiatieven zijn veelal ontstaan door een gebrek aan, of slechte naleving van wetgeving op dit gebied. In toenemende mate vindt productie voor westerse bedrijven plaats in ontwikkelingslanden, waar problemen kunnen voorkomen als kinderarbeid, discriminatie, schending van vakbondsvrijheid, milieuschade, etc. Juist in deze landen is er vaak een gebrek aan implementatie van wetgeving, terwijl ook internationale wetgeving die de problemen kan oplossen ontbreekt. MSI's stappen in het vacuüm dat door slechte regulering is gecreëerd. Het idee van een multi-stakeholder benadering krijgt momenteel veel aandacht in de discussie over MVO. De overheid wijst op de goede voorbeelden van zelfregulering, en de pers is hierin geïnteresseerd. Door samenwerking wordt begrip gekweekt tussen maatschappelijke organisaties en bedrijven voor onopgeloste maatschappelijke problemen en de dilemma's die daarbij spelen." (Oldenziel 2003: 4) Vaak is het doel van een MSI - benadering de opstelling van een gedragscode. In de code worden dan de normen opgenomen waaraan voldaan zal moeten worden met betrekking tot milieu en / of sociale afspraken. Met verdergaande stappen kan dit uiteindelijk leiden tot certificering. Voorbeelden zijn er in de sectoren hout, kleding, vis, bloemen en bananen.

5 Tussen droom en daad...

Een van de interessante uitspraken tijdens eerder genoemde rondetafel bijeenkomst is, dat we niet steeds moeten proberen dilemma's op te lossen, maar dat we er mee moeten leren om te gaan. De inzet van ngo's in het nieuwe transitiebeleid levert ontegenzeggelijk vragen en dilemma's op. Het is het dilemma voor de ngo hoezeer kan ik mezelf committeren zonder mijn actiemogelijkheden te verliezen. Kan ik in een langdurig transitieproces ook resultaten laten zien zodat ik het vertrouwen van mijn leden / donateurs niet verlies. Levert langdurig volgehouden interactiviteit meer energie op dan er in gaat? Kan ik als ngo in transitieprocessen ook mijn meer algemene politieke functies vasthouden: hoe houd ik de overheid op haar plaats als marktmeester (Ad van den Biggelaar, 2003) en hoe bescherm ik de verdere kolonisatie van de leefwereld.

Transities zijn langdurige en noodzakelijke processen om iets te doen aan hardnekkige milieuproblemen. In die zin zijn partners in transities aan elkaar gebonden als in een huwelijk. Tegelijk weten we dat er naast het klassieke huwelijk ook zeer vele andere vormen van verbintenissen mogelijk zijn. De aandachtspunten die daarbij nu van belang zijn:

- Aandacht voor het tonen van successen; ook tussentijds gezien de lange termijn.
- Verbreedt de mogelijkheden naar regio's, provincies, samenwerkingsverbanden én internationaal.
- Hoe houden de prioriteit vast bij nieuwe verkiezingen.
- Hoe overtuigen bedrijven hun aandeelhouders voor deelname aan deze processen.
- Hoe zorgen we ervoor dat transities niet alleen geïdentificeerd worden met technologische oplossingen.
- Hoe houden we dialoog permanent. Wat is er op tegen om publiek toe te laten in de arena?
- Geen duurzaamheid zonder een andere mentaliteit.

Natuur- en milieupolitiek is veel meer dan transitiebeleid. Er blijven andere 'grote' kwesties. Ik noem er een paar: De ontwikkeling van de ecologische hoofdstructuur in Nederland blijft een prioriteit van de eerste orde. De uitbreiding en democratische ontwikkeling van de Europese Unie en de voortgang van een wereldhandelspolitiek die niet alleen de rijke landen helpt zijn ook onmisbaar. Dat betekent ook dat ngo's nooit al hun energie in transities hoeven te steken. Er is genoeg ander werk te doen. Daarvoor zijn er vele ngo's en even zovele bondgenootschappen mogelijk. Daarin hebben ngo's een grote voorsprong op overheden en bedrijven; het is makkelijker (tijdelijke) bondgenootschappen aan te gaan op bepaalde issues'. Ook hier kan een strategische dialoog een goed hulpmiddel zijn.

110304

johnhuige@planet.nl

Geraadpleegde literatuur

- Wilma Berends, Transitiebeleid, in: *Wie helpt de duurzame markt*, Utrecht, 2003.
- Ad van den Biggelaar, Wie maakt de markt duurzaam, de overheid als marktmeester, in *Wie helpt de duurzame markt*, Utrecht, 2003.
- *Duurzame Daadkracht, actieprogramma duurzame ontwikkeling*, Minvrom, Den Haag, 2003
- Giep Hagoort, *Strategische dialoog in de kunstensector, interactieve strategievorming in een kunstorganisatie*, Eburon, Delft, 1998.
- prof. mr. dr. Ernst F. ten Heuvelhof, *Onderzoek in interactief beleid*, 2000, www.rmno.nl, 2003.
- H. Kunneman, *Habermas' theorie van het communicatieve handelen*, Boom, Meppel, 1983)
- Anne Loeber, *Inbreken in het gangbare, Transitie management in de praktijk: de NIDO-benadering*, NIDO, Leeuwarden, 2003
- Van Manen, Huppes en Udo de Haes, Straf, beloning of gewetensrust? Over lange-termijnbeleidsinstrumenten, in *Het Milieu, denkbeelden voor de 21^{ste} eeuw*, Commissie Lange Termijn Milieubeleid, Zeist, 1990.
- *Nieuwsbrief Transitie*, jaargangen 2002, 2003, 2004, www.minvrom.nl.
- Joris Oldenzijl, *Ervaringen met multi stakeholder initiatieven*, www.somo.nl, 2003
- *Onderweg naar duurzame landbouw*, nieuwsbrief van het Transitieteam Duurzame Landbouw, Den Haag nummer 04, 2004.
- *Omgaan met kennis in transitie, een verkenning van het ongekende*, Advies van de Raad voor ruimtelijk, Milieu- en Natuuronderzoek, www.rmno.nl, 2003.
- Jan Rotmans, *Transitiemanagement, sleutel voor een duurzame samenleving*, Van Gorcum, Assen, 2003
- Sustainability is een Engelse adviesorganisatie gericht op duurzaamheid. www.sustainability.com.
- Rob van Tulder en Alex van der Zwart, *Reputaties op het spel, Maatschappelijk verantwoord ondernemen in een onderhandelingsamenleving*, Het Spectrum, Utrecht, 2003.
- Erik van Venetië, Jos Reinhoudt, Joyce Brouwers, *Maatschappelijk verantwoord ondernemen in de etalage 2003, 2003, een onderzoek naar de verslaglegging van maatschappelijk verantwoord ondernemen in de jaarverslagen over 2003 van de 25 aex-genoteerde en de 25 grootste niet-beursgenoteerde ondernemingen van Nederland*, www.berenschot.com, 2003. De gehanteerde schaal kent de indeling: voorhoede, subtopper, kanshebber, zoeker en hekkensluiter.
- *Voortgangsbericht Transitie, Concrete stappen richting duurzaamheid*, brief Staatssecretaris van Geel aan Tweede Kamer, 6 november 2003.
- Theo Wams, Milieu 21 & duurzame doelen, in: *CE 25 jaar*, CE, Delft, 2003.
- www.asom.org.
- www.donateursvereniging.nl.

Een zeer vergelijkbaar artikel is ook verschenen in: Internoveer, innovaties realiseren door interactiviteit, Giep Hagoort (red), Reed Business Information, Den Haag 2004.

ⁱ Uitgewerkte tekst van een inleiding gehouden op 12 februari voor een 'ronde tafel' van deskundigen georganiseerd door de Amsterdam School of Management (zie: www.asom.org)