

Bestuur

Themarapport



Onderdeel van het project:
Our Common Future 2.0
2010-2011

Thematrekkers:

Maarten Holland; Rob Janssen; Marlous Maarleveld; Peter Werkman; Roel Wever

Deelnemers:

Agnes Broeren; Ewout Dönszelmann; Albert Faber; Reinanke Haagsma; Tanja Ineke; Ernst John Kaars Sijpesteijn; Janet Kalter; Frank van Klaveren; Gini Manting; Stefan Panhuijse; Lidwien Reyn; Lennard Serieese; Nelson Verheul; Ineke van Vlimmeren; Carla Weber

Het project

Our Common Future 2.0 (OCF 2.0) is een innovatief crowdsourcing project rond duurzaamheid nu en in de toekomst. Met ruim vierhonderd mensen is in korte tijd een toekomstvisie ontwikkeld op negentien belangrijke maatschappelijke thema's:

- Afval;
- Bestuur;
- Duurzaamheid;
- Maatschappij;
- Natuur;
- Economie;
- Energie;
- Leiderschap;
- Leren;
- Mobiliteit;
- Productie;
- Sociale Media;
- Spiritualiteit;
- Toerisme;
- Voeding;
- Water;
- Werk;
- Wonen;
- Zorg.

Meerstemmig debat over duurzaamheid

Het doel van dit project was om met elkaar op een ongewone manier na te denken over de betekenis en ontwikkeling van 'duurzaamheid'. Al lang is die term niet meer het exclusieve domein van milieukundigen en ecologen. Het begrip duurzaamheid wordt voor steeds meer onderwerpen gebruikt. Dat is soms lastig want daarmee vervaagt de betekenis. Tegelijkertijd is die verbreding ook positief, want het geeft aan dat het debat over duurzaamheid zich steeds verder ontwikkelt.

Het project Our Common Future 2.0 presenteert dan ook niet dé definitie van duurzaamheid, maar toont juist meerdere invalshoeken van en opvattingen over duurzaamheid naast elkaar. Deze meerstemmigheid of polyfonie is een realistische afspiegeling van het maatschappelijke debat over duurzaamheid. Op de website van het project (www.ourcommonfuture.nl) staan over alle thema's deelrapporten en uitgebreide samenvattingen voor wie verdieping zoekt.

Het resultaat is ook terug te lezen in het boek *Duurzaam Denken Doen*. Het boek is geschreven voor een breed publiek, voor mensen zoals jij en ik in Nederland, en niet

© 2011 Stichting Our Common Future, Doetinchem

Dit themarapport is onderdeel van het crowdsourcing project Our Common Future 2.0 (OCF 2.0), uitgevoerd door 400 vrijwilligers. Niets uit deze uitgave mag worden vervoelvoudigd, door middel van druk, fotokopieën, geautomatiseerde gegevensbestanden of op welke andere wijze ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de Stichting Our Common Future.

De inhoud van dit themarapport is gebaseerd op vele en zeer diverse bronnen, bijeengebracht door vrijwilligers. De eindredactie van OCF 2.0 besteedt de uiterste zorg aan de betrouwbaarheid en de volledigheid van alle gepubliceerde informatie. Onjuistheden kunnen echter niet worden voorkomen. Hoewel bij het gereedmaken van dit themarapport de grootst mogelijke zorgvuldigheid wordt betracht, bestaat altijd de mogelijkheid dat bepaalde informatie na verloop van tijd verouderd of niet meer juist is. Wij zijn niet aansprakelijk voor de gevolgen van activiteiten die worden ondernomen op basis van dit themarapport.

Bepaalde verwijzingen in dit themarapport voeren naar informatiebronnen die door derden worden bijgehouden en waarover wij geen controle hebben. Wij dragen dus niet de verantwoordelijkheid voor de nauwkeurigheid of enig ander aspect van de informatie uit die bronnen. Het noemen van deze informatiebronnen is op geen enkele manier een aanbeveling voor de auteur of goedkeuring van de informatie.

De redactie heeft haar uiterste best gedaan om bronnen en rechthebbenden van beeldmateriaal dat wordt gebruikt te achterhalen en te vermelden. Wanneer desondanks beeldmateriaal wordt getoond waarvan u (mede)rechthebbende bent en voor het gebruik waarvan u niet als bron of rechthebbende wordt genoemd, ofwel voor het gebruik waarvoor u geen toestemming verleent, kunt u zich in verbinding stellen met de redactie via de website www.ourcommonfuture.nl. Het project OCF 2.0 heeft een informatief, non-commercieel karakter.

speciaal voor wetenschappers, beleidsmakers of managers. De intentie is om een goed toegankelijk en prettig leesbaar boek aan te reiken.

Net als in de werkelijkheid verloopt het debat soms analytisch en soms een tikje rommelig, soms met een vleugje humor of met kritiek, soms met onderbouwde bijdragen en af en toe met losse opmerkingen. Het is aan de lezer om door de tekst heen als het ware in debat te gaan met de honderden mensen die hebben meegedacht.

Voorwoord

'Dát bestuur is het beste, welk het minst stuurt', schreef de Amerikaanse schrijver en filosoof Henry David Thoreau (1817-1862). Thoreau is bekend vanwege zijn gedachten over de verhouding tussen mens en natuur. Zo was hij een aanhanger van de gedachte om als mensheid terug te keren naar de natuur, en wordt hij vanwege dit idee gezien als een milieuactivist. Zijn hierboven opgetekende uitspraak past dan ook bij een dergelijke opvatting over mens en maatschappij. Immers, zo min mogelijk sturing kan alleen bij zo min mogelijk cultuur – als tegenpool van natuur. Cultuur is alles wat door mensen gemaakt is. Wanneer er veel cultuur is, kan een vorm van sturing, door de mensen zelf, niet uitblijven.

Thoreau leefde in een volstrekt andere tijd dan wij nu. Zijn visie op bestuur, ingegeven door een romantisch verlangen naar de wildernis, staat in schril contrast met de keuzes waarvoor hedendaagse bestuurders staan, zowel openbaar bestuur, als in de private sector. De druk van verschillende belangengroepen, van onvoorziene gebeurtenissen en rampen, van de alsmaar luider wordende roep om integriteit en onbesproken gedrag. Het leidt voor bestuurders, begrijpelijk, tot een vrijwel onmogelijke spagaat.

Van Thoreau's ideale bestuur kan weinig verwacht worden, behalve dat dit het hoofd biedt in tijden van crisis en noodzaak. Het bestuur zal verder degenen die 'bestuurd' worden, met rust laten. Maar hoe ziet zo'n bestuur er uit? Is het een nachtwakersstaat, zoals we die in negentiende-eeuws Nederland kenden? Of een CEO die vanuit de board room de kaders stelt voor productie en vooral winst, en zich verder nergens om bekommert? Of raden van toezicht van maatschappelijke organisaties die pas ingrijpen als er misstanden aan de kaak worden gesteld? En hoe moet dat dan met nieuwe thema's? Als een bestuur niet mag sturen, worden nieuwe maatschappelijke ontwikkelingen en problemen dan wel opgepakt? Wat moet een bestuur wel, en wat moet een bestuur niet doen? En hoe moet het bestuur datgene wat het moet doen dan doen? Welke rol vervult het bestuur binnen een organisatie, en in verhouding tot andere organisaties?

Allerlei vormen van bestuur van organisaties, van radendemocratie tot dictatoriale, zijn besproken in onze bijeenkomsten. Maar we werden het niet eens over wat de ideale duurzame bestuursvorm van de toekomst is. Wel zagen we een aantal grote lijnen, die in deze toekomstvisie uitgewerkt zijn. Maar belangrijker, we zagen dat er iets miste in het huidige denken over bestuur én duurzaamheid.

In ons visiestuk hebben we geprobeerd dit zo helder mogelijk neer te zetten, zonder afbreuk te doen aan ieders individuele inbreng. Het besturen van de duurzame wereld van de toekomst zal veel uitdagingen met zich meebrengen, zo hebben we in het proces om tot dit stuk te komen wel gemerkt. Door zo min mogelijk te sturen hebben we zoveel mogelijk ruimte willen geven voor ieders opvattingen.

Of dat gelukt is? Vraag maar aan David Henry Thoreau.

Inhoudsopgave

Samenvatting	1
Summary	1
1. Inleiding	2
1.1 Bestuur: algemeen	5
2. Casusbeschrijving publieke organisatie	11
2.1 Inleiding	11
2.2 Het huidige bestuur (wetgevende en uitvoerende macht)	14
2.3 Visie gewenst openbaar bestuur	17
2.4 Ontwikkelroute	20
3. Casusbeschrijving non-profit organisatie	24
3.1 Inleiding	24
3.2 Sociale netwerken	28
3.3 Relaties non-profit	30
4. Casusbeschrijving profit organisaties	32
4.1 Inleiding	32
4.2 Huidige situatie	32
4.3 Visie op privaat bestuur	43
4.4 Actieplan	49
5. Visie op duurzaam bestuur	53
5.1 Inleiding	53
5.2 Lessen uit het verleden en de cases	54
5.3 Bestaansrecht en zingeving	57
5.4 Bestuur met een missie	60
5.5 Bestuur richting 2035	64
Bronnen	66

Samenvatting

In de inleiding wordt een aantal begrippen en algemene uitgangspunten uitgewerkt. Definities van duurzaamheid, de drie p's van duurzame ontwikkeling en enkele basisbeginselen van bestuur hebben hierin de aandacht. Belangrijk voor een duurzaam bestuur is dat dit People, Planet en Profit in balans houdt, maar dit ook versterkt. Een duurzaam bestuur moet meer zijn dan de som der delen.

Drie casusbeschrijvingen stellen de werkwijze en vorm van drie typen organisaties die we onderscheiden centraal. De publieke organisaties, politiek gecontroleerd en bestuurd en algemeen toegankelijk voor alle burgers, zijn bijzonder te onderscheiden van de andere twee, private typen organisatie. In dit stuk onderscheiden we ook de profit- en de non-profit-organisaties. Non-profit als alle ideële en maatschappelijke organisaties, profit als de bedrijven met een winstoogmerk.

Publiek, profit en non-profit hebben allen hun eigen bestuurswijze en organisatie, met knelpunten en 'best practices'. De knelpunten en best practices worden in het laatste gedeelte – de visie – uitgewerkt tot een visie op duurzaam bestuur van de toekomst. De sleutel tot duurzaam bestuur is een bewustzijn, aangevuld met een missie, van de plek van de bestuurders. Wij pleiten daarom ook voor een vierde P voor bestuurders. In het Nederlands zeggen we 'zijn', in het Engels noemen we dit 'presence'.

Summary

In the introduction, some concepts and principles of sustainable governance are clarified. Sustainability, sustainable development and the three pillars – People, Planet and Profit – are introduced as our starting point for exploring sustainable governance. Sustainable governance not only harmonizes the total of People, Planet and Profit but also strengthens each of the pillars. Sustainable governance should exceed the sum of its parts.

Three types of organization are distinguished. Our focus is on their structure and method of governance. This is because public organizations, which are politically controlled and managed, differ essentially from privately owned organizations. The latter can be divided into profit, working towards financial gain, and nonprofit, operating with a view to realizing an ideology.

Public, Profit and nonprofit organizations have their own style of governance, each with specific weaknesses and best practices. In the last part of this paper, we put forward an ideal form of governance to cover all three types of organization. In our view, the key to sustainable governance is awareness of the organization's position in the world at large, including the environment. We wish to add a fourth pillar to sustainability, which we call 'presence'. Presence is of the essence.

'Presence is of the Essence'

1. Inleiding

Redelijk ambitieus', noemde GroenLinks-Kamerlid Liesbeth van Tongeren (voorheen directeur Greenpeace Nederland) het klimaatakkoord dat onlangs in Cancún is bereikt. Volgens Van Tongeren heeft Nederland echter beperkt zijn gezicht kunnen laten zien op de klimaatop in de Mexicaanse badplaats. 'Je ziet dat ministers van andere landen zich het vuur uit de sloffen lopen om andere landen mee te krijgen op deelonderwerpen. Nederland loopt daar minder hard voor dankzij zijn verlaagde klimaatambities. Ik kijk met jaloezie naar bijvoorbeeld de Zweden die tot uit den treuren proberen andere landen mee te krijgen met een klimaatdoel voor 2050.' (Consensus over maatregelen klimaat in Cancún, 2010, www.nu.nl)

Uit bovenstaand nieuwsbericht blijkt duidelijk dat een politieke drijfveer niet zaligmakend is om tot klimaatafspraken te komen die voor iedereen acceptabel zijn. Gezien de politieke kleur en de maatschappelijke bagage van het Kamerlid Liesbeth van Tongeren zal zij andere wensen hebben bij een klimaatakkoord dan het huidige kabinet met een volstrekt andere politieke kleur. In een internationale context met bijna tweehonderd deelnemende landen (om de lobbygroepen en het bedrijfsleven nog buiten beschouwing te laten) is een akkoord altijd een compromis. Waar Van Tongeren wel terecht op wijst, is de bevoegdheid van de Zweden in het activeren van andere landen om mee te gaan met de doelen. Blijkbaar legt de Zweedse afvaardiging een hoge prioriteit bij een klimaatakkoord, maar maken andere landen en afvaardigingen andere keuzes.

Besturing, legitimatie en controle

De rol van bestuur(ders) in het kader van de klimaatop in Cancún staat in schril contrast met het eerder aangehaalde citaat van David Henry Thoreau. Waar Thoreau goed bestuur beschouwde als een bestuur dat zo min mogelijk stuurt, zijn het bij de klimaatop de ministers die juist sturen en draagvlak zoeken voor een bepaalde richting. Bestuurders die niet sturen, worden niet gezien als goede bestuurders.

Politieke bestuurders maken keuzes, geïnspireerd op hun idealen en ideologie, hun maatschappelijke bagage en, hopelijk ook, hun gevoel en verstand. Maar ook bestuurders van private organisaties maken dergelijke keuzes, geven richting en sturen de organisatie aan. Want zij zijn, op de een of andere manier, gelegitimeerd om richting te geven. Bij openbare besturen is dit democratisch gelegitimeerd: bestuurders zijn politieke ambtsdragers. In de private sector worden bestuurders aangesteld door stakeholders (belanghebbenden) en/of shareholders (aandeelhouders).

'Vertrouwen is goed, controle is beter' is een bekende uitspraak van de communist Lenin. Iedereen zal het er over eens zijn dat de Sovjet-Unie geen voorbeeld is van goed bestuur, maar de essentie van dit citaat is de praktijk in het Nederlandse stelsel van controle op besturen. De vertegenwoordigende

lichamen hebben in het openbaar bestuur de controlerende macht. Zij controleren de bestuurders van de publieke sector en zijn daartoe door het volk gekozen in democratische verkiezingen. In de private sector zijn er meerdere varianten van controlerende lichamen: raden van toezicht en commissarissen, ondernemings- en cliëntenraden, vergaderingen van leden en aandeelhouders. Aan al deze raden wordt om vertrouwen gevraagd door bestuurders, om te kunnen besturen: besturen zijn hiermee verantwoording verschuldigd aan de controlerende raden.

Typen organisaties, belangen en doelgroepen

Bovenstaande beschouwing over besturen, legitimiteit en controle is een ideaaltypische weergave van de werkelijkheid. De grote hoeveelheid en variëteit van organisaties geeft net zoveel specifieke vormen als dat er organisaties zijn. Om het in dit visiestuk overzichtelijk te houden, beperken we ons tot drie typen organisaties: de publieke organisatie, de profit-organisatie en de non-profit-organisatie. Binnen deze driedeling worden verschillende belangen en doelgroepen bediend. In onderstaand schema staat systematisch weergegeven hoe de typen organisaties samenhangen met hun belangen en hun doelgroep.

Type	Belang(en)	Doelgroep(en)	Juridische grondslag
Publiek	Algemeen belang.	Alle burgers en organisaties in het gebied waarover bestuurd wordt.	Publieksrecht.
Profit	Winst.	Aandeelhouders, klanten, partners.	Privaatrechtelijk: organisatie met winstoogmerk.
Nonprofit	Maatschappelijk/ideeel.	Stakeholders, cliënten, partners.	privaatrechtelijk: organisatie zonder winstoogmerk.

Figuur 1.1 Samenhang tussen typen organisaties, hun belangen en doelgroep.

Belangrijk onderscheid tussen publieks- en privaatrechtelijke organisaties is dat de laatste hun doelgroep(en) exclusief kunnen en mogen houden. Publieke organisaties dienen een algemeen belang en zijn algemeen en vrij toegankelijk, waar dit voor privaatrechtelijke organisaties niet geldt. Binnen de privaatrechtelijke organisaties is het onderscheid tussen profit en non-profit helder: het belang verschilt zo wezenlijk van elkaar, dat dit ook invloed heeft op de vorm van het bestuur en de wijze waarop het bestuur bestuurt. Alle drie de typen organisaties kunnen een bijdrage leveren en een rol spelen in het werken aan een betere, meer duurzame toekomst. In deze visie op een duurzaam

OCF-themaraapport Bestuur

bestuur in 2035 worden daarom de organisatietypes publiek, profit en non-profit afzonderlijk verder uitgewerkt.

Duurzame ontwikkeling, de drie P's en bestuur

Het verband tussen duurzaamheid en bestuur wordt voor het eerst gelegd in het Brundlandt-rapport 'Our Common Future' uit 1987. Duurzaamheid, in het Engels 'sustainability' heeft in dit rapport een sterk op mensen gerichte benadering.

Duurzame ontwikkeling wordt immers gedefinieerd als de 'ontwikkeling die aansluit op de behoeften van het heden zonder het vermogen van toekomstige generaties om in hun eigen behoeften te voorzien in gevaar te brengen.'

Deze definitie is er een van de menselijke maat en kijkt van generatie per generatie. Maar de behoeften van de huidige generatie zijn niet vanzelfsprekend de behoeften van volgende generaties. Technologische ontwikkelingen kunnen problemen die nu spelen oplossen, zodat toekomstige generaties hier geen hinder meer van hebben. Door technologische ontwikkelingen kunnen zelfs grondstoffen die nu schaars zijn, overbodig worden.

Als het om duurzaam bestuur gaat, moet dus niet zozeer gekeken worden naar actuele problemen maar naar verwachtingen voor de toekomst. Bestuurders zouden daarom een visie moeten hebben, die weliswaar in het verlengde ligt van de Brundtland-definitie, maar die vooral rekening houdt met innovatie en vooruitgang voor de hele maatschappij.

De drie P's van duurzaamheid, zoals die in 1998 door de Brit John Elkington in navolging van 'Our Common Future' zijn neergezet, kunnen een basis leggen voor een verdere verkenning van duurzaam bestuur. People, Planet en Profit vormen de algemeen geaccepteerde pijlers van duurzame ontwikkeling. Bij duurzame ontwikkeling is sprake van een ideaal evenwicht tussen sociale (People), ecologische (Planet) en economische (Profit) belangen. Deze belangen moeten onderling afgestemd worden om duurzame ontwikkeling te realiseren. Voor de toekomst betekent dit dus afgewogen beslissingen nemen, niet zozeer gebaseerd op actuele problemen maar naar verwachtingen voor de toekomst. Op deze manier kan worden aangesloten op de behoeften van het heden zonder het vermogen van toekomstige generaties om in hun eigen behoeften te voorzien in gevaar te brengen.

De sociale dimensie (People) verwijst naar de instandhouding van sociale processen in de samenleving, zoals die tot uitdrukking komen in de cultuur en sociale structuren. Betrokkenheid van de burgers bij wat er gebeurt in de samenleving en wereld, en betrokkenheid bij elkaar, zijn noodzakelijk om de sociale duurzaamheid in stand te houden. De ecologische dimensie (Planet) impliceert het behoud van essentiële ecologische processen en levensondersteuning, het behoud van biodiversiteit, fauna en flora en het duurzaam gebruik van natuurlijke hulpbronnen (bodem, water en lucht). De economische dimensie van duurzaamheid (Profit) veronderstelt dat economische activiteiten een toegevoegde waarde creëren en rendabel zijn.

De drie pijlers zijn kunstmatig in te passen in het eerder gebruikte schema over de typen organisatie. Voor een echt duurzaam bestuur kan, of moet, elke van de drie pijlers bij alle typen organisatie geplaatst worden. De drie pijlers lijken daarom niet zalmakend als basis voor duurzaamheid, en zeker niet voor duurzaam bestuur. Duurzaam bestuur is meer dan een goede balans tussen

People, Profit en Planet. Naar deze meerwaarde die bestuur kan leveren gaan wij in dit visiestuk op zoek.

Het is goed stil te staan bij een aantal relevante vragen die centraal staan in het zoeken naar wat het bestuur van 2035 duurzaam maakt. Allereerst is namelijk belangrijk hoe we tot hedendaagse opvattingen over bestuur zijn gekomen. Wat zijn de historische en filosofische wortels? En wat zijn historische voorbeelden van typen bestuur? Wat zijn wijze lessen en stevige bouwstenen?

Daarnaast dienen de typen organisaties: publiek, profit en non-profit, onderzocht te worden naar actuele knelpunten en valkuilen, maar ook naar verworvenheden die ook voor de toekomst behouden dienen te worden. Welke vorm hebben besturen in deze organisaties, en hoe besturen ze? Zijn er kaders waarin zij besturen en wie maakt die kaders? Hoe worden knelpunten ondervangen, en hoe worden verworvenheden behouden?

De visie voor duurzaam bestuur van 2035 bevindt zich in het laatste deel van dit document. Hierin wordt uitgewerkt welke stappen er gezet moeten worden om in 2035 tot duurzaam bestuur te komen.

1.1 Bestuur: algemeen

Over de oorsprong

De historische ontwikkeling van publiek, profit en non-profit-bestuur geeft enkele wijze lessen en bouwstenen die ook voor 2035 van belang blijven. Hieronder wordt daarom een grove schets gegeven van de historische ontwikkeling van deze typen organisaties, gericht op de meer filosofische en achterliggende gedachten. Omdat we een visiestuk schrijven, zal er niet diep en uitgebreid op de historische ontwikkelingen worden ingegaan maar dient dit gedeelte als een aanloop tot hoe het hedendaags bestuur georganiseerd is.

Openbaar bestuur

Het westers denken over openbaar bestuur heeft zijn filosofische grondslag in de Griekse Oudheid. De verschillende 'poleis', de Griekse stadstaten, kenden een eigen publieke organisatie, met specifieke bestuursvormen. In veel 'poleis' was er één heerser, maar Athene was hier een uitzondering op. De filosoof Plato schreef omstreeks 380 v.Chr. zijn bekende werk 'Politeia' ('Staat'), waarin hij vijf vormen van bestuur onderscheidde en beschreef.

- aristocratie: bestuur door de militair en filosofisch besten;
- timocratie: bestuur door de militair besten (zoals bijvoorbeeld de polis Sparta);
- oligarchie: bestuur door de rijksten;
- democratie: bestuur door alle mensen, ongeacht hun kunnen;
- tirannie: bestuur door één persoon, waaraan het volk zijn macht overgeeft.

Plato beschouwde de aristocratie, bestuur door de besten, als de meest ideale vorm. Zijn vijf bestuursvormen staan hier dan ook gerangschikt in de volgorde waarin Plato ze wenselijk achtte. Democratie was verwerpelijk, want dit zou

OCF-themaraapport Bestuur

uiteindelijk in zijn filosofie leiden tot tirannie. Immers, zo redeneerde Plato, het volk was in zijn geheel niet in staat een eenduidig en algemeen belang te behartigen. Het volk zou daarom de macht in handen van één persoon leggen, wat onherroepelijk zou leiden tot misbruik van die macht.

Democratie als bestuursvorm heeft weliswaar zijn oorsprong in het historische Athene, maar is, evenals de andere door Plato beschreven vormen, niet te vergelijken met de hedendaagse opvattingen over bestuur, politiek en democratie. Historisch gezien waren er meer republikeinse staatsvormen, zoals de Romeinse Republiek, waarbij er in meer of mindere mate sprake was van democratie, of regeren door of in naam van het volk.

Het begrip soevereiniteit

Een andere beweging in denken over bestuur vond plaats achtereenvolgens in Frankrijk en Engeland. De Franse filosoof Jean Bodin introduceerde in 1576 het begrip soevereiniteit, dat diende als legitimatie voor de macht van de staat als hoogste gezag. Volgens Bodin was deze soevereiniteit door God gegeven aan de koning van Frankrijk, en leende de koning dus zijn hoogste gezag af aan zijn goddelijkheid: het 'droit divine'.

Thomas Hobbes, een Britse filosoof, schreef in 1651 zijn beroemde werk 'Leviathan', waar hij soevereiniteit uitlegt, niet gedacht vanuit God of de koning, maar vanuit het volk. De mens leefde volgens Hobbes in een wanordelijke wereld, die alleen geregeerd werd door geweld, het recht van de sterkste en de natuurwetten. Om orde te scheppen draagt het volk in Hobbes' theorie de soevereiniteit over aan een vorst, die dan de hoogste macht mag uitoefenen. Zijn landgenoot John Locke vulde in 1689 deze theorie aan met het idee dat het volk een contract heeft gesloten met de vorst, de uitoefenaar van het hoogste gezag. Dat betekende in de filosofie van Locke dat het volk dit contract, wanneer de vorst het gezag niet naar behoren uitoefende en als een tiran regeerde, kon verbreken. In dat geval zou het volk de soevereiniteit weer terug nemen en beschikbaar stellen aan een andere mogelijke vorst.

Deze zestiende en zeventiende-eeuwse filosofen zagen de monarchie als de meest geschikte bestuursvorm. Waar het publieke en het persoonlijke belang in persoon van de vorst samengaan, komt er geen onenigheid, zo werd beredeneerd.

Parlementen, zeggenschap en inspraak

Parlementen zijn in de Middeleeuwen ontstaan omdat groepen uit de samenleving zeggenschap wilden over waaraan de vorst het belastinggeld besteedde. Er werd belasting geheven als tegenprestatie voor de bescherming die de heerser bood aan zijn onderdanen. Met de groei van de uitgaven van de vorst, door oorlog, of door een uitgebreide hofhouding, werd de belastingdruk op het volk hoger.

De Franse Revolutie (1789) is een direct gevolg van te hoge uitgaven van de vorst, waarbij deze aan het parlement om toestemming moest vragen de belastingen te mogen verhogen. Maar ook de Amerikaanse Revolutie (1776) heeft zijn oorsprong in een belastingvraagstuk. De kolonisten in de Nieuwe Wereld moesten belasting betalen aan de Engelse koning, maar zagen hun

belangen niet vertegenwoordigd: 'no taxation without representation' was een leidende gedachte achter de revolutie. De contracttheorie van Hobbes en Locke was voor de Amerikaanse revolutionair echter ook van belang: zij vonden immers dat hun vorst als een tiran regeerde en voelden zich gerechtigd deze af te zetten.

Revolutie en ordening

De Franse denker Montesqieu legde in de vooravond van de Amerikaanse en Franse Revolutie de basis voor de scheiding der machten, zoals we die nu nog kennen. Hij voorzag immers dat het samengaan van alle macht in één persoon zou leiden tot tirannie. Aan de andere kant voorzag hij ook dat het volk als geheel niet in staat zou zijn om een staat te regeren en wetten te maken. Daarom stelde hij voor de wetgevende macht bij volksvertegenwoordigers te leggen, de uitvoerende macht bij het bestuur, en een rechtsprekende macht in te stellen.

Na de Amerikaanse Revolutie (1776) en de Franse Revolutie (1789) werd de scheiding der machten, zoals Montesqieu die voorstond, ingevoerd in deze landen. Waar Frankrijk na de revolutie diverse bestuursvormen heeft gekend, lijken de Verenigde Staten ook in het heden nog het meest op Montesqieu's ordening. De Verlichtte ideeën die in het kielzog van de Franse Revolutie en Napoleons Keizerrijk door Europa verspreid werden, beklifden echter in veel (nieuwe) landen die in de periode na 1815 gevormd werden. Voor Nederland gold dat het in 1815 een koninkrijk was, een constitutionele monarchie.

In 1848 schreef Johan Rudolf Thorbecke op initiatief van koning Willem II een nieuwe grondwet, die tot op vandaag in ons land nog de basis is voor de staatsinrichting. De verhouding tussen parlement (de Staten-Generaal, onderverdeeld in twee kamers) en regering werd hierin geregeld. Tegelijk werd deze verhouding ook toegepast op lagere overheden, de provincies en de gemeenten. Het Huis van Thorbecke was zo op alle verdiepingen politiek-bestuurlijk op dezelfde manier geordend. De rechterlijke macht staat los van de wetgevende en de uitvoerende macht, en heeft geen politieke kleuring. Het parlement, dat wel degelijk politiek gekleurd is, keurt wetten goed en de regering dient deze uit te voeren. In de hedendaagse praktijk is de regering zowel de uitvoerende als de wetgevende macht, maar dient de regering verantwoording af te leggen over het beleid aan het parlement. Een meerderheid in het parlement geeft vertrouwen aan de regering om wetten te maken en uit te voeren, en controleert de regering ook weer – zie het eerdere citaat van Lenin hierover.

Bestuursstijlen

In Nederland bestaan twee dominante stijlen die het besturen van een organisatie sterk beïnvloeden. Deze stijlen duiden we hier aan als Rijnlands en Anglo-Amerikaans.

De Fransman Michel Albert (1930) introduceert het begrip 'Rijnlands' voor het eerst in 1991 in zijn boek 'Capitalisme contre Capitalisme'. Hij beschrijft het Rijnlandse model als vorm van kapitalisme op basis van solidariteit en het Anglo-Amerikaanse model als kapitalistische aanpak op basis van individualisme. Respectievelijk vindt het eerste model haar wortel in Duitsland (het Rijngebied)

OCF-themaraapport Bestuur

en het tweede model in de Verenigde Staten en Groot-Brittannië. Zie onderstaande tabel voor een schematische schets van beide modellen.

Anglo-Amerikaans

Wie de baas is, mag het zeggen.
Mensbeeld: individualisme.
Doelstelling als vertrekpunt (soll).
Organisatie is geldmachine.
Regelgedreven, regels zijn regels.
Functiesplitsing als norm
(generalisatie, routine).
Coördinatie van bovenaf.
Standaardisering.
Weten is meten (alleen wat we kunnen meten is waar).

Rijnlands

Wie het weet, mag het zeggen.
Mensbeeld: solidariteit.
Hier en nu als vertrekpunt (ist).
Organisatie is werkgemeenschap.
Principegedreven.
Vakmanschap als basis (specialisatie, improvisatie).
Coördinatie vanaf de werkvloer.
Maatwerk.
Meten is weten (als je iets kunt meten, weet je meer).

Tabel 1.1: Vergelijking van Anglo-Amerikaans en Rijnlands model.

Het Rijnlandse model is kenmerkend voor Europa en de wortels reiken tot ver in de negentiende eeuw. Volgens Jaap Jan Brouwer en Piet Moerman in 'Angelsaksen versus Rijnlanders' (2010) heeft de Tweede Wereldoorlog geleid tot de opkomst van het 'Amerikaanse denken'. Tijdens de Wederopbouw van ons land was men vooral op zoek naar economische resultaten. Het behalen van winst was het dominante doel en dit moest gebeuren in korte tijd en onder grote druk. Hiervoor waren de werknemers ook ontzettend gemotiveerd: ze deelden de drijfveer om de verwoestende oorlog zo snel mogelijk te overwinnen. Het Anglo-Amerikaanse model nam toe aan populariteit.

Het laatste decennium klinken er andere geluiden. Herman Wijffels schrijft in het voorwoord van 'Angelsaksen versus Rijnlanders': 'Na het wegvallen van het communisme als tegenpool van het kapitalisme is er in de private sector een ongeremdheid ontstaan.' Wijffels waarschuwt, en niet als enige, voor het nastreven van alleen Profit, zonder daarbij na te denken over People en Planet. Profijt, winst, kan ook andere vormen hebben dan puur financieel. Winst waarvan iedereen profiteert: niet alleen de aandeelhouders en bestuurders van een koffieonderneming, maar ook de consument en de koffieboer in Guatamala. Duurzaamheid in productie en besturen lijken bezig met een opmars, waarbij duurzame ontwikkeling hand in hand blijft gaan met People, Planet en Profit. Dit denken heeft vanzelfsprekend invloed op de bestuursstijl van een organisatie. Hoewel het Angelsaksisch en Rijnlands model in bovenstaand schema scherp tegenover elkaar gezet, vindt er een kruisbestuiving plaats. Elementen van beide bestuursstijlen kunnen allebei gebruikt en toegepast worden om tot duurzame bestuursstijl te komen.

Wat is er immers meer gewenst dan een bedrijf dat economische winst kan maken, waarbij de balans met People en Profit evengoed in evenwicht blijft? Of een overheid die ondernemers geen strobreed in de weg legt, omdat

OCF-themaraapport Bestuur

ondernemers zelf richtlijnen hebben opgesteld voor duurzaamheid? Een samenleving waarin de zwakste zelfs de sterkste kan versterken?

Codes en richtlijnen

De vervaging van de grenzen tussen de publieke en private sector blijkt de afgelopen jaren uit de verschillende reeksen incidenten en crisis waar het gaat om bestuur. Schandalen binnen de profit-sector als Enron en Lehman Brothers – Amerikaanse bedrijven waarin financiële parameters en aandeelhoudersrendement het uitgangspunt waren, hebben geleid tot kritiek op het Angelsaksische bestuursstelsel. In Nederland kennen we de gevolgen van de bankencrisis die in 2008 in hevigheid toesloeg, ook maar al te goed.

Naast kritiek op de besturen van banken, was er ook een roep om overheidsingrijpen. Banken werden overeind gehouden door overheidssteun en exorbitante bonusregelingen werden aan banden gelegd, of minstens werd hiernaar gestreefd. Er kwamen codes voor bestuurders in de profitsector, waarbij de nadruk kwam te liggen op de rol en bevoegdheden van toezichthouders: de aandeelhouders en commissarissen.

Commissarissen van grote bedrijven werden wat betreft integriteit en belangenverstrengeling onder de loep gelegd. Voorbeeld hiervan is oud-premier Wim Kok (PvdA), die eerder nog repte van 'exorbitante zelfverrijking' door raden van commissarissen, maar zelf na zijn politieke loopbaan commissaris werd van Shell. De Code Tabaksblad uit 2003 streeft er naar de risico's op boekhoudfraude te minimaliseren door de informatieplicht van de onderneming aan de controlerende aandeelhoudersvergadering en raad van commissarissen uit te breiden.

De Code Tabaksblad is een Nederlandse uitwerking van een Corporate Governance Code, specifiek dus voor de profit sector. Maar ook in de non-profitsector zijn dergelijke ontwikkelingen waarneembaar. De Balkenendenorm voor bestuurders in de semioverheid is een concreet voorbeeld van maatregelen waarbij de overheid de kaders stelt voor de beloning van een bestuur. In de publieke sector zijn er integriteitrichtlijnen voor bestuurders, die bij overtreding politiek afgestraft worden.

Dat codes en richtlijnen bestaan, en veelal door een centrale overheid ingesteld worden, is het gevolg van niet goed functioneren van bestuurders en besturen. Codes en richtlijnen zijn immers ingesteld nadat zich er crises voordeden in bepaalde sectoren, met als doel om deze misstanden niet meer te laten gebeuren.

Duurzaam besturen

In een duurzaam bestuur zouden controles en richtlijnen, zoals hierboven beschreven, niet nodig hoeven zijn, maar zullen deze mores inherent zijn aan het besturen. Voor de bestuurders van de toekomst dus een hele opgave. Het toont kracht en kwaliteit om de drie P's in balans te houden en rekening te houden met de belangen van allen die er belang bij hebben om bestuurd te worden. Duurzame bestuurders moeten de lange termijn in de gaten blijven houden, zonder de korte termijn kwesties te laten liggen, en andersom.

OCF-themaraapport Bestuur

Duurzaam wordt het als de zwakste schakel in het geheel zelfs de sterkste versterkt. En duurzaam wordt het, als de zwakste schakel zodanig ondersteund wordt, dat deze zichzelf kan versterken. Hiervoor is meer nodig, dan wat we kennen in het hier en nu, en uit het verleden. In de volgende hoofdstukken worden de verschillende typen organisaties verkend, naar de manier waarop ze besturen, hoe bestuur georganiseerd is (of kan zijn) en wat knelpunten en 'best practices' zijn.

2. Casusbeschrijving publieke organisatie

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven van het bestuur van een publieke organisatie en wordt de link gelegd met een duurzaam bestuur. Eerst wordt het algemene kader geschetst. Aansluitend wordt kort ingegaan op het begrip duurzaamheid in relatie tot openbaar bestuur. Vervolgens wordt in hoofdstuk 2 een schets gegeven van de huidige werkwijze, de resultaten van dit bestuur en de mate waarin dit de duurzaamheid ten goede komt. De visie op duurzaam bestuur wordt beschreven in paragraaf 2.3. Tot slot wordt in paragraaf 2.4 het ontwikkelpad beschreven.

Huidige inrichting publiek bestuur

Nederland is een gedecentraliseerde eenheidsstaat. Dit betekent dat er een uniform bestuursstelsel is met een duidelijk primaat van de landelijke overheid. Provincies en gemeenten hebben hierin een belangrijke stem. Gezamenlijk vormen zij het openbaar bestuur en zijn zij gericht op de besturing (richting geven, koers uitzetten, beslissingen nemen) van de maatschappij. De nationale, de provinciale en de gemeentelijke democratie vormen dan ook het hart van het Nederlandse staatsbestel.

De overheidsorganisatie bestaat uit een politiek bestuur en ambtenaren. Het politieke bestuur bestaat uit volksvertegenwoordigers van verschillende (politieke) organisaties die rechtstreeks zijn gekozen door de burgers. Ambtenaren zijn benoemde functionarissen die het politieke bestuur bijstaan en de beleidsvorming/taken vanuit het politieke bestuur vorm geven/uitvoeren.

Eerste Kamer (75 leden)

Anders dan de Tweede Kamer wordt de Eerste Kamer niet rechtstreeks door de Nederlandse bevolking gekozen en is dus minder politiek gekleurd dan de Tweede Kamer. De 75 leden worden aangewezen door de leden van alle Provinciale Staten, kort na de verkiezingen voor die bestuurslichamen.

De leden van de Eerste Kamer komen een dag per week bijeen om de wetsontwerpen die al door de Tweede Kamer zijn aangenomen nog eens te bespreken. Ze letten daarbij vooral op de technische kanten van het voorstel: de deugdelijkheid van de wet en de samenhang met andere wetten. Ze kan de wetten die zijn goedgekeurd door de Tweede Kamer niet meer wijzigen, doch slechts goed- of afkeuren.

Tweede Kamer (150 leden)

De Tweede Kamer wordt samengesteld door een verkiezing. Tweede Kamer leden vertegenwoordigen een bepaalde politieke partij. De Tweede Kamer heeft in hoofdzaak drie taken:

- controle op regeringsbeleid;
- medewetgever (met de regering en de Eerste Kamer);
- vertegenwoordiging van de bevolking.

OCF-themaraapport Bestuur

Ministers / Ministeries

Op dit moment heeft het kabinet Rutte elf ministeries. Een ministerie of departement is een afdeling van een overheid waar het beleid van de regering wordt uitgevoerd. Aan een ministerie wordt leiding gegeven door een minister.

Staatsecretarissen / Ambtenaren

In Nederland wordt een minister bijgestaan door een staatssecretaris. Ministers en staatssecretarissen zijn politiek verantwoordelijk. De staatssecretaris heeft een eigen beleidsterrein, legt zelf verantwoording af aan het parlement en is lid van het Kabinet. Ambtenaren zijn personen die zijn aangesteld om een deel van de overheidstaak te verrichten.

Provinciale overheid

In Nederland vormt de provincie de enige bestuurslaag tussen de gemeenten en de rijksoverheid. Aan het hoofd van een provincie staat de Provinciale Staten. De leden van de Provinciale Staten (Statenleden) worden iedere vier jaar rechtstreeks door de stemgerechtigde inwoners van de provincie gekozen. De Commissaris van de Koningin zit de vergadering voor. In Nederland heeft de provincie op verschillende beleidsterreinen, zoals gezondheidszorg, ruimtelijke ordening en openbaar vervoer een belangrijke coördinerende taak. De provincie is in sommige gevallen toezichthouder op gemeenten en waterschap. Provincies werken onderling samen in het Interprovinciaal Overleg en hebben functies in het kader van het Europees Comité van de Regio's.

Gemeente / Gemeenteraad

De gemeenteraad is een groep van gekozen volksvertegenwoordigers binnen een gemeente. De gemeenteraad wordt om de vier jaar gekozen en stelt de kaders vast waarbinnen het college van burgemeester en wethouders de gemeente besturen. Tevens controleert de gemeenteraad de wijze waarop het college zijn taken verricht.

College van burgemeester en wethouders

Het college van burgemeester en wethouders vormt het dagelijks bestuur van een Nederlandse gemeente. Het college kan worden vergeleken met een gemeentelijke regering, met dit verschil dat de wethouders niet worden benoemd maar door de leden van de gemeenteraad worden gekozen. De positie van de burgemeester is overigens anders dan die van de wethouders. Zo wordt hij of zij benoemd door de regering op voordracht van de gemeenteraad. Nadat er gemeenteraadsverkiezingen zijn geweest wordt er een nieuw college samengesteld, meestal op basis van een collegeprogramma. Ook wordt er een werkverdeling gemaakt waarbij ieder collegelid een aantal taken krijgt te behartigen, een portefeuille genaamd. Tevens staat elk collegelid dikwijls aan het hoofd van een ambtelijke afdeling dat (gedeeltelijk) overeenkomt met zijn of haar portefeuille. De burgemeester staat niet hiërarchisch boven de wethouders.

OCF-themaraapport Bestuur

Wel is hij of zij voorzitter van het college van B en W en heeft hij of zij een doorslaggevende stem wanneer de stemmen staken.

Het college van B en W opereert als een collectief, dat wil zeggen dat ze gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het door een ieder van hen gevoerde beleid.

Ambtelijke organisatie

De gemeentesecretaris is het hoofd van de ambtelijke organisatie en staat het college van burgemeester en wethouders ambtelijk bij. Ambtenaren zijn personen die zijn aangesteld om een deel van de overheidstaak te verrichten.

Machtsverdeling

Het bovengeschetste systeem functioneert op basis van een aantal 'checks and balances' die in de geschiedenis zijn ontwikkeld onder de naam Trias Politica. Hiermee bedoelt men een verdeling van de macht volgens Montesquieu (1789) in wetgevende, uitvoerende en rechterlijke macht, die nooit bij één en dezelfde persoon of instantie mogen berusten. Trias politica is een van de basisprincipes van de Westerse democratie.

In Nederland is de Staten Generaal (Eerste en Tweede Kamer) en de regering (Koningin en ministers) de wetgevende macht; de regering is tevens de uitvoerende macht. De rechterlijke macht wordt gevormd door de rechters.

Tegenwoordig weten we dat een zuivere machtenscheiding in het algemeen niet mogelijk is, in die zin dat één orgaan maar één functie uitoefent en dat het functioneren van de staat niet meer te beschrijven en te begrijpen valt door enkel uit te gaan van deze drie organen en deze drie functies.

In de hedendaagse machtsverdeling betekent het dat de Staten Generaal, de regering en de rechterlijke macht zijn belast met bepaalde taken die zij zelfstandig en deels in samenwerking met elkaar uitoefenen. Er is sprake van onderlinge afhankelijkheid en controle. Het bestuur ontleent zijn bevoegdheden aan de wet en wordt begrensd door de wet.

Bestuur en duurzaamheid

Niet eerder was de mensheid zich zo massaal bewust van haar invloed op onze planeet en de gevolgen van korte termijn denken. De kennis over hoe het anders, groener, duurzamer en dus beter kan neemt een steeds hogere vlucht. Ons gevoel voor verantwoordelijkheid bedt zich steeds meer in, in zowel ons privéleven als ons maatschappelijke leven en dat wereldwijd.

Als bestuur kun je met elkaar een fikse bijdrage leveren aan de verbetering van mondiale problemen door ook te werken aan een duurzame samenleving. De overheid heeft een belangrijke rol in het kader van voorbeeldfunctie. Een premier, een minister, een bestuurder, een ambtenaar kan een voorbeeld zijn voor anderen, kan initiatieven nemen, kan doorbraken (proberen te) forceren, kan knopen doorhakken en kan met name verantwoordelijkheid nemen als dingen niet goed gaan.

Een voorbeeldfunctie alleen is niet genoeg. In samenwerking met het bedrijfsleven, maatschappelijke instellingen en overige belangstellenden kun je als overheid werken aan een duurzame samenleving.

2.2 Het huidige bestuur (wetgevende en uitvoerende macht)

In deze paragraaf wordt dieper ingegaan op het huidige openbare bestuur in Nederland. In de praktijk functioneert er een Algemeen Bestuur en een Dagelijks Bestuur. Gezien de complexiteit van de samenleving en de hoeveelheid aan onderwerpen waarover een bestuur beslissingen moet nemen, worden met name de dagelijkse bestuurders, ondersteund door veelal grote ambtelijke apparaten. Aansluitend wordt beschreven wat de werkwijze en verantwoordelijkheden zijn van het openbare bestuur en tot welke resultaten dit leidt. Deze beschrijving is min of meer vergelijkbaar voor zowel gemeentes, provincies, waterschappen als het rijk. Tenslotte wordt beschreven wat de inhoudelijke verschillen en overeenkomsten zijn tussen deze bestuurslagen. Hierdoor wordt ook inzichtelijk waar eventuele verbeterpunten, verschuiving of samenvoeging van taken mogelijk zou zijn.

Algemeen Bestuur (wetgevende macht)

Het huidige openbare bestuur is het bestuur dat wordt ingevuld door politieke ambtsdragers. Dit zijn mensen die lid zijn van een politieke partij en op grond van verkiezingsuitslagen in het bestuur zitting nemen. Afhankelijk van de partijdemocratie worden door de leden van deze partij uit hun midden, mensen naar voren geschoven die, al dan niet direct, door burgers worden gekozen. Voorbeelden van het algemeen bestuur zijn het parlement, Provinciale Staten, gemeenteraden en het Algemeen Bestuur van de waterschappen.

Het algemene bestuur bepaalt de kaders en richting van het beleid en is daarmee feitelijk 'de baas'. Zij beslissen over voorstellen van het dagelijks bestuur, kunnen zelf aanpassingen afdwingen, initiatieven indienen of zelfs (delen van) het dagelijkse bestuur wegsturen.

Taak van het algemene bestuur is vooral te dienen als volksvertegenwoordiger en zodoende te verwoorden wat er in de samenleving speelt en, op grond van partij-ideologie, haar achterban zo goed mogelijk te vertegenwoordigen. Dit doet zij door stemming bij voorstellen en door eigen standpunten en voorstellen in te brengen. Voor het algemeen bestuur is het van belang goed zichtbaar te zijn voor haar achterban om kansen op herverkiezing na 4 jaar, te vergroten.

Algemeen bestuurder zijn in een openbaar lichaam in Nederland is meestal geen fulltime baan, maar een functie welke naast een reguliere baan wordt bekleed. Uitzondering hierop is het Tweede Kamer lidmaatschap.

Dagelijks Bestuur

Het dagelijks bestuur, de uitvoerende macht, wordt ook gevormd door leden van politieke partijen, maar in tegenstelling tot leden van het Algemeen bestuur, hoeven deze niet zelf rechtstreeks gekozen te zijn. Vaak komen leden van het dagelijks bestuur wel uit het Algemeen bestuur, maar dat hoeft niet. Sterker nog, het komt regelmatig voor dat ze niet eens lid waren van een politieke partij, maar gerekruteerd worden door de politiek leider. Voorbeeld hiervan is Staatssecretaris Marlies Veldhuijzen van Zanten-Hyllner in het Kabinet Rutte I.

OCF-themaraapport Bestuur

De dagelijkse bestuursorganen in Nederland zijn:

- rijk: Ministers en Staatssecretarissen (wettelijk maakt ook de koningin hier deel vanuit);
- provincies: Commissaris van de Koningin plus gedeputeerde staten;
- gemeente: College van Burgemeester en wethouders;
- waterschappen: College van Dijkgraaf en Heemraden (soms ook 'Dagelijks Bestuur' of Hoogheemraden genoemd).

Het dagelijks bestuur voert uit wat het algemeen bestuur op hoofdlijnen heeft besloten met het daarbij behorende jaarlijks of lange termijn budget. Het bestuur houdt zich aan de jaarlijks vastgestelde doelen en rapporteert aan het algemeen bestuur hoe de uitvoering vordert. Ze doet voorstellen hoe zij denkt de beleidsdoelen te kunnen bereiken, bijvoorbeeld via wetsvoorstellen of financiële regelingen, en legt dat ter goedkeuring voor. Deze wetswijzigingen of geheel nieuwe voorstellen die afwijken van hetgeen eerder is vastgesteld, moet aan het algemeen bestuur worden voorgelegd met daarbij behorende budgettaire consequenties. Als het algemeen bestuur akkoord gaat, kan met de uitvoering worden begonnen. Zo gaat het op hoofdlijnen bij elke bestuurslaag. Maar alleen het Rijk kan algemeen geldende wetgeving opleggen.

Werkwijze

De werkwijze van het algemeen bestuur en dagelijks bestuur is totaal anders, vanwege het verschil in verantwoordelijkheid. Het algemeen bestuur moet verantwoording afleggen aan haar achterban over het te voeren beleid. Het dagelijks bestuur moet uitvoering geven aan dit beleid en verantwoording afleggen aan het algemeen bestuur. Het algemeen bestuur moet zich vooral in afgeronde nota's en beleidsvoorstellen verdiepen en deze op haar merites beoordelen en besluiten. Input krijgt het bestuur van maatschappelijke organisaties en rechtstreeks van burgers.

Een dagelijks bestuurder overlegt vooral met zijn/haar ambtenaren en stuurt hen erop uit om de verschillende wensen en beelden te genereren, draagvlak te genereren of om het simpelweg uit te voeren.

Het algemeen en dagelijks bestuur maken gebruik van dezelfde instrumenten: regelgeving, subsidies en overleg. Het dagelijks bestuur legt concept wetgeving en subsidieregelingen en beschikkingen voor aan het algemeen bestuur dat deze vervolgens goedkeurt of afwijst. Met de wetgeving normeert het bestuur het gedrag van burgers op haar grondgebied en legt straffen op waar de naleving in het geding is. Met subsidies tracht het bestuur marktfalen te corrigeren en gewenst bedrag te belonen. Met overleg wordt een gezamenlijke richting bepaald en afgesproken.

Resultaten

Nederland heeft, in vergelijking met sommige andere landen, een relatief goed werkend openbaar bestuur. Zoals genoemd in de algemene inleiding wordt de kwaliteit van het openbaar bestuur in Nederland voornamelijk gestuurd door middel van de Code Goed Openbaar Bestuur waarin staat beschreven hoe een

OCF-themaraapport Bestuur

openbaar bestuur behoort te werken. Desondanks is er veel kritiek vanuit alle geledingen van de maatschappij.

Kritiek betreft met name:

- focus op de korte termijn; allerlei partijen in het duurzaamheidsveld vragen om een lange termijn visie. Over het algemeen houdt het kabinet een ingezette lijn niet veel langer dan een kabinets/raadsperiode vol;
- versnipperd; Het gevoerde beleid is zowel wat betreft thema, als wat betreft domein (gemeentelijk, regionaal, provinciaal, landelijk) versnipperd. Hoewel er een duidelijke opbouw in de bestuurlijke taakverdeling zit, is in de praktijk vaak sprake van overlap en inconsistentie;
- onduurzaam. Als resultante van de focus op de korte termijn en versnippering is het gevoerde beleid regelmatig onduurzaam. Niettemin zijn de afgelopen jaren ook belangrijke resultaten geboekt. Met name waar het gaat om thema's als verduurzaming en beperking van afval zijn belangrijke verbeteringen geboekt. Juist daar waar het gaat om integrale duurzaamheid worden nog te weinig resultaten geboekt;
- inconsistent beleid;
- langzame besluitvorming. Zowel de bureaucratie, als de onderlinge rolverdeling, als het uitgebreide stelsel van vergunningen maakt de besluitvorming uitermate stroperig. Een voorbeeld hiervan is het energiebeleid, waar subsidies plotseling worden afgeschaft (inconsistentie) of waar jarenlang wordt gediscussieerd over kilometerheffing en uiteindelijk geen besluit wordt genomen. Voor veel burgers en bedrijven zijn dit soort beslissingen niet uit te leggen. Ook het ambtelijk apparaat krijgt veel kritiek. Zo zou dit te traag, niet efficiënt en niet effectief zijn.

De vraag is of en hoe dit in de toekomst verbeterd kan worden binnen het huidige democratische rechtssysteem. Immers, elke 4 jaar zijn er verkiezingen en er kan dus elke 4 jaar een ander kabinet of raad aantreden met een andere politieke signatuur. Een nieuw kabinet heeft de macht en bevoegdheid om maatregelen uit het vorige kabinet terug te draaien of een andere richting op te sturen. Politieke ambtsdragers willen graag herkozen worden en zich profileren, dus ze hebben er belang bij om zich duidelijk te onderscheiden en hun stempel op het beleid achter te laten. Dit kan tot gevolg hebben dat het beleid 'zwabbert' of dat besluitvorming over een dossier jaren wordt vertraagd.

In de politiek hebben de verschillende politieke partijen ook andere wereldbeelden of verschillende percepties van de urgentie van hetzelfde probleem. In het huidige kabinet bijvoorbeeld ontkent de PVV het klimaatvraagstuk terwijl de Partij van de Dieren en Groen Links spreken over een Klimaatcrisis en dit boven een economische crisis plaatsen. Wetenschappelijk bewijs of gezaghebbende instituten zijn onvoldoende om partijen op één lijn te brengen. Dit is niet bevorderlijk voor een snelle, consistente of duurzame besluitvorming.

Conclusie

Ons democratisch ingericht bestuur, waarin we onderscheid maken tussen dagelijks (uitvoerend) en algemeen bestuur, is een belangrijk goed in Nederland. Met een professioneel ambtelijk apparaat op verschillende niveaus wordt de politiek gedegen ondersteund. Het bestuur werkt transparant via de openbare vergaderingen van de volksvertegenwoordigers. Er wordt verantwoording afgelegd en door de wet openbaarheid van bestuur, kan iedereen achterliggende documentatie opvragen. Elke burger heeft stemrecht waardoor ze haar invloed op het bestuur eens per 4 jaar kan doen gelden. Dit zijn de sterke punten. Dit zijn ook tegelijk haar zwakke punten. Immers, doordat elke 4 jaar opnieuw gekozen kan worden, kan het beleid elk 4 jaar drastisch veranderen. Ook moeten volksvertegenwoordigers door de 'politieke afrekencultuur' zichzelf profileren naar kiezers. Hierdoor zijn ze geneigd om voor de korte termijnwinsten te gaan en minder rekening te houden met lange termijn doelen en effecten. Dit kan als 'onduurzaam' worden bestempeld.

Daar komt nog eens bovenop dat de urgentie van het duurzaamheidsvraagstuk niet breed wordt gedeeld. In het politieke debat worden economie en duurzaamheid nog regelmatig als elkaars tegenpolen neergezet. In het bedrijfsleven is inmiddels al een veel bredere groep actief die naast de maatschappelijke noodzaak ook de economische voordelen van duurzaamheid erkent en hiermee actief aan de slag gaat.

2.3 Visie gewenst openbaar bestuur

Duurzaam bestuur blijkt allereerst uit het realiseren van duurzame resultaten. Eerder is omschreven wat we onder duurzaamheid verstaan. Het People, Planet, Profit denkkader kan uiteindelijk neutraal worden ingevuld. Het is met andere woorden, objectief vast te stellen wat duurzaam is en wat niet.

Allereerst zou het bestuur moeten stimuleren dat het belang en de urgentie van duurzaamheid hoog op de publieke agenda komt. Dit zodanig dat over 25 jaar het begrip duurzame ontwikkeling goed is ingeburgerd. Iedereen heeft er dan een vergelijkbaar beeld bij. Het duurzame bestuur neemt dit begrippenkader in de meest brede zin vanzelfsprekend als uitgangspunt en beoordeelt haar resultaten langs deze meetlat. Vervolgens is de vraag op welke wijze dit resultaat tot stand komt. Dit kan variëren afhankelijk van de politieke signatuur van het bestuur dat aan de macht is.

Politieke signatuur

In principe kan elk bestuur een duurzaam bestuur zijn. De route waarlangs dit resultaat tot stand komt zal echter variëren met de politieke signatuur van het bestuur. Hoewel hier vele varianten denkbaar zijn, is gekozen voor drie varianten: een sociaal bestuur, een liberaal bestuur en een polder bestuur.

Liberaal bestuur

Een liberaal bestuur heeft als vertrekpunt dat maatschappelijke ordening zoveel mogelijk via de markt tot stand zou moeten komen. Uitgangspunt is een kleine

OCF-themaraapport Bestuur

overheid die de randvoorwaarden voor een optimaal functionerende markt creëert. Uit deze visie volgt dat duurzaamheid economisch voordeel moet opleveren. De vervuiler betaalt, de duurzame producent verdient.

Het bestuur zal zich in deze situatie concentreren op de sturingsmiddelen wetgeving en de handhaving van deze regels. Deze regels omvatten concrete normen voor uitstoot en afval en heldere kaders voor waar wel en waar niet bedrijvigheid mag worden gehuisvest. Daarnaast gaat het bestuur voor het organiseren van maximale transparantie van de markt. Op die manier kan een duurzame consument op een adequate wijze de afwegingen maken die in een duurzame maatschappij gewenst zijn. Allerhande vormen van consumentenactivisme: websites met reviews van duurzame producten zullen worden gestimuleerd. Subsidies zijn er bij dit bestuur alleen voor echte innovatie waarmee op termijn marktkansen voor de Nederlandse economie kunnen worden gecreëerd. Het bestuur is sterk geporteerd voor het idee dat Nederland een duurzame proeftuin zou kunnen worden en wil het bedrijfsleven alle kansen bieden om van dit concept een rendabele businesscase te maken.

Duurzaamheid is van belang maar niet het enige. Het bestuur maakt deze afwegingen transparant. Soms domineert economie. Op andere momenten duurzaamheid. Gekozen wordt voor een portfolio benadering om flexibiliteit te behouden. Het bestuur maakt de conflicterende belangen expliciet en kiest. Zij communiceert daar actief over.

Het liberale bestuur veronderstelt een actieve en kritische burger die zelfbewust keuzes maakt. Als een product niet duurzaam is en daardoor duurder is, wordt het minder verkocht en verdwijnt het bij gebrek aan opbrengsten vanzelf van de markt.

Hierbij is een belangrijk knelpunt de globalisering van de markt ten opzichte van de soevereine staten. Nederland zal internationaal moeten pleiten voor het implementeren van spelregels om een duurzame functionerende markt te kunnen realiseren. Deze markt wordt vervolgens in stand gehouden door toezicht vanuit de overheid, de markt en de maatschappij. De keuzevrijheid van de consument staat voorop, bewustwording van deze kritische consument zorgt voor verduurzaming en zorgt voor continuïteit van de duurzame markt alsmede doorwerking door middel van verkiezingen (Dubbink, 2003).

Socialistisch bestuur

Een socialistisch bestuur meent dat duurzaamheid van belang is voor het collectief. Het opportunisme en korte termijn winstbejag van bedrijven moet in toom worden gehouden door de overheid. Het bestuur meent dat het de burger moet beschermen en voor duurzaamheid moet opkomen. Het bestuur stuurt erop dat er normen ontstaan voor wat duurzaamheid concreet betekent. Het bestuur certificeert duurzame producten en organiseert voorlichtingscampagnes om de burger voor te lichten en te verleiden tot een duurzamere leefwijze. Tegelijkertijd moet duurzaamheid voor iedereen te bereiken zijn. Het bestuur geeft subsidies en andere vormen van support aan mensen met een kleine beurs.

Het bestuur controleert door vergunningverlening en handhaving of het bedrijfsleven voldoende duurzaam handelt. Ook hier betaalt de vervuiler. Naast een omvangrijk kader van regelgeving ontstaat een omvangrijke en professionele toezichts- en handhavingorganisatie. Een product dat niet

OCF-themaraapport Bestuur

duurzaam is wordt verboden, of krijgt zoveel belemmeringen opgelegd dat het niet lang op de markt blijft.

Het bestuur treedt regelmatig op als 'launching customer' van nieuwe duurzame producten. Waar nodig dekt zij de onrendabele top van producten af opdat zij eerder op de markt geïntroduceerd zullen worden. Nederland wordt op deze manier een duurzame proeftuin voor Europa. De nieuwste duurzaamheidssnuffjes zijn in Nederland te vinden. Het bestuur maakt gebruik van ruime subsidiepoten en heeft hiertoe verschillende instrumenten ontwikkeld. Het bestuur faciliteert gezamenlijke lokale initiatieven waarin gedeelde verantwoordelijkheid tussen bewoners centraal staat.

Polder bestuur

Het polder bestuur meent dat duurzaamheid van ons allemaal is en dat de maatschappelijke partijen (overheid, bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties) samen verantwoordelijk zijn. Het gaat er in de huidige netwerksamenleving om, dat ieder vanuit eigen kracht een bijdrage levert. Het bestuur organiseert een platform waar overleg kan worden gevoerd en ervaringen kunnen worden uitgewisseld. Het bestuur stimuleert dat er convenanten worden gesloten waar alle betrokken partijen hun ambities in vastleggen.

Het bestuur werkt graag in coproductie met de markt aan duurzaamheid. Een goede samenwerking vergt een sterke eigen visie op duurzaamheid, maar tegelijkertijd voldoende flexibiliteit om op ideeën van anderen te kunnen inspelen. Gelijkwaardig partnership vergt ook investeringen. Het bestuur heeft om die reden substantiële budgetten gerealiseerd om duurzaam te kunnen investeren. Ook onder deze signatuur wordt getracht de vervuiler te laten betalen. Echter, een potentiële partner beboet je niet zo gemakkelijk.

Het polderbestuur spreekt de burger aan op haar verantwoordelijkheid en bijdrage aan het grote geheel: Nederland is klein, denk groot. Daarnaast gaat dit bestuur graag met de burger in gesprek. Overal in het land zijn duurzaamheidpanels actief waar duurzame regionale initiatieven worden besproken en begeleid.

Checks and balances

Het bestuur van publieke organisaties zou zich primair moeten richten op het objectiveren van de discussie over duurzaamheid door de feiten over het voetlicht te brengen en wetenschappelijk onderzoek over dit onderwerp maximaal te faciliteren. Daarbij zou de overheid de media maximaal moeten betrekken. Dit zou moeten resulteren in een breed gevoelde urgentie dat duurzaamheid van belang is en op korte termijn aandacht verdient. En dan niet alleen de 'Planet' kant, maar ook de sociale en internationale duurzaamheid.

De burger vraagt het bestuur actief om duurzaamheid. Het onderwerp is breed maatschappelijk geagendeerd: mensen vinden het van belang. Burgers zetten door middel van burgerinitiatieven regelmatig duurzaamheidsissues op de agenda. Op inspraakavonden wordt gevraagd wat de duurzaamheidsprincipes van de voorgestelde ontwikkelingen zijn. Burgers kijken overigens niet alleen naar hun

eigen achtertuin, maar vanuit een brede blik. Door de verdere ontwikkeling van de digitale media is het internationale bewustzijn toegenomen.

Nadat een objectief beeld van duurzaamheid is ontstaan en boven aan de maatschappelijke agenda staat is de weg vrij om nieuwe regels te ontwikkelen en om kaders te stellen voor burgers en bedrijven.

2.4 Ontwikkelroute

Zoals gezegd zal de parlementaire democratie naar alle waarschijnlijkheid de komende 25 jaar nog steeds de leidende bestuursvorm zijn van Nederland. Dit impliceert niet dat er daarmee niks verandert. Er is genoeg aanleiding om binnen het huidige systeem veranderingen aan te brengen zonder de structuur van de parlementaire democratie fundamenteel te veranderen. Veranderingen zijn noodzakelijk om te komen tot een duurzame manier van publiek bestuur de komende 25 jaar. deze veranderingen zullen echter geleidelijk zijn.

Naar een duurzaam bestuur in 2035

De route naar een duurzaam bestuur is deels afhankelijk van de bestuursstijl al zijn er basisprincipes te identificeren die gelden voor elke toekomstige bestuursvorm. We hanteren bij de bestuursstijlen de onderverdeling liberaal, sociaal en polderbestuur om de verschillen in de rol en opstelling van het bestuur te kunnen beschrijven. Allereerst beginnen we met het beschrijven van de basisprincipes die gelden voor elke bestuursstijl om vervolgens nader in te gaan op de stijl van de drie bestuursscenario's en de vertaling naar 2035.

Basisprincipes duurzaam besturen

Het belangrijkste basisprincipe in een parlementaire democratie is de positie van de kiezer. Tenslotte kiezen zij het openbaar bestuur. Dit betekent dat de kiezer in grote mate invloed heeft op de mate van duurzaamheid in het openbaar bestuur. Bewustwording van de burger ten opzichte van duurzaamheid is van belang en resulteert uiteindelijk bij een goed functionerende parlementaire democratie in duurzamere bestuurders. Het belang van bewustwording dient te worden vertaald naar scholing en onderwijs, waar het onderwerp duurzaamheid een nieuwe onderwijsstrooming wordt.

Het andere belangrijke basisprincipe voor een duurzaam bestuur is dat besluitvorming plaatsvindt door middel van een 'Triple-P' afweging. Dit betekent dat geen van de elementen (People, Profit of Planet) leidend kan en mag zijn. Een besluit wordt daarmee een gewogen beslissing ten opzichte van het geheel waarbij het legitiem is dat vanuit één belang een besluit wordt genomen, mits dat duidelijk wordt gecommuniceerd. Bewustwording en verantwoording zal over het algemeen leiden tot duurzamer bestuur. Dit basisprincipe biedt ruimte voor maatwerk in besluitvorming en voor meer nuance in besluiten waarbij 2 of meer P's beter af zijn. Het is van belang om bij deze verandering oog te hebben voor een spoedige en op maat gesneden procedure om snelle besluitvorming te kunnen leveren.

Een derde basisprincipe is dat het bestuur handelt vanuit 'good governance'. Hiermee wordt bedoeld: interactie tussen mensen, organisaties, structuren, processen en tradities in relatie tot het uitoefenen van de legitieme

bevoegdheden van leiderschap. Sturing, overzicht en controle moeten er aan bijdragen dat doelen worden bereikt zonder negatieve effecten voor mens en planeet. Richtlijnen zoals geformuleerd in de ISO norm 26000 kunnen hierbij helpen.

Het vierde basisprincipe heeft betrekking op continuïteit. Voor duurzaamheid zijn heldere doelen nodig om blijvend te kunnen voorzien in behoeften nu en in de toekomst. Door bestuurswisselingen kunnen momenteel genomen besluiten gerelateerd aan duurzaamheid zomaar van tafel worden geveegd met alle onzekerheid van dien.

Het laatste basisprincipe heeft betrekking op de algemene rol van de publieke sector. In alle bestuursstijlen dient zij een voorbeeldfunctie te vervullen en verantwoordelijkheid te nemen daar waar het kan en moet. Zoals zij bijvoorbeeld al doet om als consumerende partij een duurzaam inkoopbeleid te voeren.

Bestuursstijl van een duurzaam liberaal bestuur

Het centrale uitgangspunt van een liberaal bestuur is de vrijheid van het individu. De zelfredzaamheid en organisatiekracht wordt vertaald naar een kleine overheid en het overhevelen van taken naar maatschappij en markt. Omdat bij de huidige marktwerking de sociale en milieukosten onvoldoende worden vertaald naar de prijs, werkt een duurzaam liberaal bestuur vanuit het principe: 'de vervuiler betaalt'. De doorberekening van de dimensie 'People' en 'Planet' in de prijs van het product is de belangrijkste taak van het bestuur de komende jaren. Dit doet zij door randvoorwaarden te formuleren om een goed functionerende en regulerende markt te bevorderen.

De positie of rol van een liberaal bestuur is het stimuleren van marktwerking door flexibele procedures en het stellen van heldere kaders. Daarbij wordt zoveel mogelijk ruimte geboden aan duurzame bedrijvigheid. Vanwege transparante markten kunnen burgers bewuste keuzen maken die ervoor zorgen dat duurzaam handelen door marktpartijen wordt beloond. Het bestuur staat hier aan de zijlijn van het veld als coach. Het gevaar bestaat dat de overheid te remmend of juist te voortvarend inzet op ontwikkelingen. Het is van belang je spelers te kennen en te begrijpen om het beste in ze naar boven te halen.

Bestuursstijl van een duurzaam sociaal bestuur

In een sociaal bestuur staan gelijkheid, solidariteit en sociale rechtvaardigheid centraal. Duurzaamheid is daarmee in het belang van het collectief. Om dit te realiseren stelt het bestuur grenzen aan de markt, beschermt ze kwetsbare groepen en probeert ze via subsidies een 'level playing field' te creëren of te stimuleren. Vanuit deze rol doet het sociaal bestuur veel aan wet- en regelgeving. Op basis van handhaving en vergunningverlening kan vervolgens worden gestuurd op duurzaam handelen. Om dit te bereiken is verdergaand duurzaamheidsbeleid nodig. De komende 15 jaar zal het cyclisch aanscherpen hiervan de belangrijkste taak zijn van het bestuur. De jaren die daarop volgen zullen nodig zijn voor het reguleren van beleid en het blijvend toetsen aan de gestelde normen en werkwijzen.

Vanuit haar centrale rol zal een sterk en slagvaardig bestuur duurzaamheid kunnen realiseren. Hiervoor zal het bestuur daadkrachtig de markt aan zich

OCF-themaraapport Bestuur

binden zodat 'People' en 'Planet' niet lijden onder 'Profit'. De actieve rol voor de burger is in deze bestuursvorm niet groot. Door goed bestuurlijk handelen zullen zij geleidelijk duurzamer gaan leven. Wel biedt de overheid steun door op basis van solidariteit duurzame toepassingen voor iedereen toegankelijk te maken. Het bestuur staat hier op het veld als scheidsrechter. Met dit gegeven moet het bestuur waken voor tunnelvisie en te solistisch handelen qua duurzaamheid. Soms moet de scheidsrechter het spel doorlaten gaan om later in te grijpen.

Bestuursstijl van een duurzaam polderbestuur

Binnen een polderbestuur wordt gezocht naar consensus. Hiermee wordt duurzaamheid een gedeelde verantwoordelijkheid van overheid, maatschappij en markt. Duurzaam polderbestuur uit zich in veel overlegmomenten en -structuren om alle partijen zo goed mogelijk te faciliteren en ze te committeren aan een meer duurzame samenleving. Resultaten worden geboekt op basis van vrijwilligheid en vertrouwen. Gebruik maken van convenanten en brancheafspraken zijn gangbare werkwijzen. De manier van werken houdt in dat het bestuur bereikbaar is. Ze is nadrukkelijk aanwezig op interactieve overlegmomenten die ze zelf organiseert om laagdrempelige burgerparticipatie te stimuleren.

Hoewel de positie van het bestuur door samenwerking ten aanzien van duurzaamheid kan verschillen, is een duidelijke en sterke visie op duurzaamheid vereist. Dit betekent ook dat het bestuur moet durven investeren. In tegenstelling tot nu zullen in de toekomst zowel de baten als lasten van investeringen worden doorberekend aan de markt en samenleving.

Basis voor het poldermodel is vanuit samenwerking en gedeelde consensus werken naar een duurzame samenleving. Iedereen wordt hierbij aangesproken op de eigen verantwoordelijkheid en bijdrage aan het geheel. Het bestuur staat naast markt en maatschappij op het veld als speler. Evenwichtigheid is hierbij van belang. De overheid kan hier zowel stimulerend, remmend als te voortvarend zijn.

Wat is de komende 25 jaar aan veranderingen nodig?

Ondanks de wil om te veranderen zal naar verwachting de komende 5 tot 10 jaar weinig resolute duurzame bestuurlijke vernieuwing plaatsvinden. Bewustwording van de noodzaak voor duurzaam handelen zal groeien en een 'omslagpunt' bereiken. Dit betekent dat lopende duurzame initiatieven moeten worden erkend, omarmd, versterkt en gestimuleerd, om momentum te creëren en te behouden. Deze jaren staan in het teken van noodzaak, objectivering en agendering. Dit betekent visievorming, certificering, voorbereidingen treffen op nieuwe beleidsdoelen en het nemen van verantwoordelijkheid en voorbereidende besluiten op de toekomst.

Inzicht in de brede kosten en baten van duurzaamheid is van belang, evenals het signaleren van sociaaleconomische kansen en knelpunten. De overheid werkt aan strengere regels en wetten om de vervuiler te laten betalen en biedt duurzame innovatieve bedrijven juist ruimte voor experimenten. Lef en durf worden beloond. Goede voorbeelden worden verzameld en verder uitgerold. Duurzaam handelen wordt concreet voordeliger voor markt en maatschappij.

OCF-themaraapport Bestuur

Door onderwijsvernieuwing en directe burgerparticipatie wordt de duurzame beweging door toegenomen bewustzijn aangejaagd. De overheid is de belangrijkste pleitdrager en een voorbeeld voor de rest. Het belang van internationale duurzame afspraken op alle vlakken neemt toe.

Vanaf 2020 tot 2030 is het nog steeds nodig om de goede voorbeelden zichtbaar te maken. Positieve resultaten en successen worden gedeeld met markt en maatschappij. Communicatie en transparantie spelen hierbij een belangrijke rol. Door effectief en efficiënt ketenmanagement worden veranderingen grondig doorgevoerd. Tegelijkertijd komt hierdoor de verantwoordelijkheid op de juiste plek te liggen. Omdat niet alle partijen altijd handelen vanuit hun verantwoordelijkheid ligt er nog een taak voor het bestuur om adequaat en scherp toezicht te houden op het naleven van de gestelde doelen. De positie van het bestuur is desalniettemin meer gericht op samenwerking dan op het uitoefenen van sturing. In deze periode zien we, op het gebied van duurzaamheid, vooral bestuurlijke besluitvorming op internationaal niveau. Nederland als pleitdrager speelt hierin een toonaangevende en verbindende rol. Het beleid van het stimuleren van innovatie wordt voortgezet. Investeren in kennis is noodzakelijk om de internationale rol van Nederland te bekrachtigen.

Door een systeem van wetten en regels is een "level playing field" gecreëerd waar schone en vuile producten op basis van gelijkwaardigheid door consumenten kunnen worden beoordeeld. In deze periode blijft leren en reflectie van groot belang.

Vanaf 2030 tot 2035 is handelen vanuit een duurzame afweging het gangbare gedachtegoed voor bestuur geworden.

3. Casusbeschrijving non-profit organisatie

3.1 Inleiding

In deze casusbeschrijving wordt de toekomst van het bestuur van non-profit organisaties beschreven. Uitgangspunt is een duurzame vorm van bestuur wat leidt tot een duurzame samenleving. Ten eerste wordt ingegaan op de huidige structuur van non-profit organisaties. Hoe worden deze nu bestuurd? Vervolgens wordt een toekomstvisie gegeven aan de hand van een beschrijving van sociale netwerken en de relatie tussen non-profits en de overheid en het bedrijfsleven. Dit leidt tot kernpunten over de rol die non-profits in een toekomstige, duurzame maatschappij moeten spelen.

Huidige ontwikkelingen

In de huidige samenleving strijden individualiteit en gezamenlijkheid om voorrang. Hierbij kunnen de begrippen individueel en gezamenlijk vervangen worden door publiek en privaat vanwege de verschillende betekenissen en gangbaarheid van deze begrippen in de huidige tijd.

Professor van Montfort (2008) geeft de volgende betekenissen aan: 1. het publieke domein, dus wat de staat aangaat, versus het privé-domein, wat voorbehouden is aan de privésfeer van het gezin en ons privéleven. 2. openbaarheid versus privé. De openbaarheid betreft hier wat vrij toegankelijk is aan gegevens en informatie en datgene wat niet openbaar zou moeten zijn. 3. de markt en de overheid, duidend op publieke en private taken.

Een andere benadering van de begrippen privé en privaat, die Van Montfort uit de literatuur citeert (o.a. Weintraub, 1997), is een onderscheid naar vier criteria:

- 1) staat tegenover markt;
- 2) politiek en burgerschap tegenover markt en staat;
- 3) het sociale verkeer tegenover de sfeer van familie en gezin;
- 4) de 'feministische' benadering die staat voor de politieke en economische orde tegenover het private voor de familie.

Hierdoor is er geen eenduidigheid in het publieke en private karakter van organisaties, activiteiten en informatie.

Ontwikkelingen in de samenleving die in de afgelopen decennia hebben bijgedragen aan de gewijzigde verhoudingen tussen staat, samenleving en markt zijn o.a. integrale samenwerking op het gebied van zorg en wonen, verzelfstandiging van overheidsbedrijven, verscherping van overheidstoezicht op milieu en een grotere diversiteit in de samenleving. Hierbij lijkt er een neiging van de overheid te bestaan zich op steeds meer gebieden van de samenleving te begeven, waardoor er een sterkere beleving van gezamenlijkheid ontstaat op diverse terreinen.

Door de gemengde publiek-private profielen ontstaan er ook publiek-private samenwerkingen. Naast overheidsingrijpen noemt Van Montfort een aantal andere motieven, die ten grondslag kunnen liggen aan publiek-private arrangementen, te weten:

OCF-themaraapport Bestuur

- een gedeelde overtuiging dat collectief handelen noodzakelijk is;
- een sterk gearticuleerde vraag vanuit de directe omgeving;
- een economische noodzaak om bijvoorbeeld tot efficiencyvergroting te komen, om strategische allianties te vormen, of om nieuwe financieringsbronnen te vinden.

Hierin is een trend naar het zoeken van mogelijkheden voor collectief handelen waarneembaar, waardoor ondernemers en andere professionals minder geïsoleerd komen te staan. Een vraag uit de omgeving naar collectief handelen ontstaat bijvoorbeeld uit zorg voor cliënten, waarvoor dienstverlening geregeld moet worden. En ten derde ontstaan strategische allianties bijvoorbeeld op gebieden zoals zorg en recreatie. Een vraag is of deze strategische allianties ook op andere gebieden in het kader van duurzaamheid een meerwaarde kunnen hebben.

Deze tekst zal verder de karakterisering en instandhouding tot onderwerp hebben van non-profitorganisaties. Deze bestaan volgens de door de Nederlandse Wet voorgeschreven bestuurlijke vormen. Dit zijn statutaire stichtingen, verenigingen met of zonder volledige rechtsbevoegdheid en semipublieke organisaties, waarvan de bestuurlijke vorm bij wet geregeld is, zoals ziekenhuizen, hogescholen en universiteiten. Verder is een wetsontwerp in de maak voor de instelling van de nieuwe rechtsvorm van stichtingen en verenigingen tot instandhouding van een maatschappelijke onderneming.

Non-profit organisaties algemeen

Non-profit organisaties in Nederland ontstaan op basis van particulier initiatief. Mensen die zich voor een bepaald doel in willen zetten vormen een bestuur. Zij stellen statuten en huishoudelijke reglementen op om zaken onderling te regelen. Hierbij valt te denken aan voetbalverenigingen, welzijnsorganisaties, milieubeschermingsorganisaties, vakbonden, onderwijsinstellingen en fondsen voor liefdadigheid. Ook professionals in de adviessector werken wel op non-profitbasis samen. Mensen werken samen in non-profit organisaties als het gaat om een gemeenschappelijk belang of publieke zaak. Op deze manier kunnen financiën beschikbaar zijn voor zaken, die bij particulieren of overheid slechts beschikbaar zijn voor het creëren van meerwaarde, bijvoorbeeld in de vorm van liefdadigheid, gezamenlijkheid of milieubescherming. Formeel moet onder non-profitorganisaties worden verstaan: organisaties, die niet het maken van winst nastreven. Dit impliceert dat het vermogen van de organisatie alleen uitgegeven kan worden ten behoeve van ideële of sociale doelstelling. De nieuwe rechtsvorm van de stichting of vereniging tot instandhouding van de maatschappelijke onderneming kent, volgens het in behandeling zijnde wetsvoorstel, wel een winstuitkering voor houders van winstbewijzen, die zij door inleg hebben verkregen. Non-profit organisaties verkrijgen inkomsten uit private en publieke middelen: sponsoring, verkoop van producten en subsidie.

Indeling naar kenmerken

Non-profitorganisaties kunnen worden onderscheiden op basis van thema, vorm, type doelstelling en complexiteit. Veelvoorkomende thema's, waarop non-

OCF-themaraapport Bestuur

profitorganisaties werkzaam zijn, zijn gezondheidszorg, welzijn, ontwikkelingshulp, mensenrechten, consumentenbelangen, werknemersbelangen, natuurbescherming, cultuur, sport en recreatie. Als rechtsvorm voor non-profit organisaties kent de Nederlandse wet de stichting en de vereniging. Daarnaast is er een wetsvoorstel in behandeling voor de instelling van de rechtsvorm vereniging en stichting tot instandhouding van een maatschappelijke onderneming als rechtsvorm. Elk van deze rechtsvormen zijn op te richten bij notariële acte. De stichting en vereniging kennen twee basisvormen als organisatievorm: met een raad van toezicht (of een gelijksoortige orgaan met een andere benaming, maar dezelfde functie) en de organisatie zonder raad van toezicht. Voor de stichting en vereniging tot instandhouding van een maatschappelijke onderneming is een raad van toezicht verplicht en een belanghebbendenvertegenwoordiging. Bij toekenning van bevoegdheden aan de gezamenlijke winstbewijshouders is er ook een algemene vergadering van winstbewijshouders. De functie van een raad van toezicht is de interne controle. De belangrijkste taken van de raad van toezicht zijn: het werkgeverschap voor het uitvoerende bestuur, het adviseren van het uitvoerende bestuur en goedkeuring van de belangrijkste bestuursbesluiten, zoals jaarrekeningen, meerjarenplannen en wijziging van statuten. Dit betreft bij stichtingen en verenigingen voor maatschappelijke ondernemingen zowel de bedrijfsvoering als de maatschappelijke prestaties en de positie van belanghebbenden. Bij een vereniging zal ook vaak de ledenraad een beslissende stem hebben in goedkeuring van besluiten zoals de jaarrekening en wijziging van statuten. Indien er geen raad van toezicht is kan het bestuur zelfstandig besluiten.

Daarnaast kennen stichting en verenigingen, die tevens een organisatie met meerdere werknemers zijn, een ondernemingsraad, eventueel een of meerdere medezeggenschapsraden, een cliëntenraad, een klachtencommissie of een ledenraad.

Deze indeling komt het meest overeen met een ordeningsprincipe naar strategisch niveau, tactisch of besturingsniveau en uitvoerend niveau. Hierbij bevindt het strategisch niveau zich bij de Raad van Toezicht, de raad van bestuur en de diverse advies- en belangenraden van stakeholders. Op tactisch niveau opereren raad van bestuur en de stafafdelingen. Het uitvoerend niveau kan onderverdeeld zijn naar productieonderdeel (bijvoorbeeld: middelen, klant en maatschappij, vastgoed, team wijken en team wonen bij een woningbouwcorporatie) of naar regio en specialisatie (bijvoorbeeld bij een grote zorginstelling).

In de vorm zonder raad van toezicht neemt het bestuur in de regel besluiten, die op directe wijze activiteiten aansturen en wordt zij gecontroleerd door een onafhankelijke commissie, ingeval van een stichting (bijvoorbeeld de kascommissie), of voeren commissies van leden ondersteunende taken uit.

Taken van de Raad van Toezicht worden bij verschillende brancheorganisaties nader gespecificeerd in de governancecode, waarvan het onderschrijven en de naleving ervan geldt als een kwaliteitskeurmerk. Voorbeelden hiervan zijn de Zorgbrede Governancecode voor de zorgbranche en de Branchecode Governance voor het Hoger Beroeps Onderwijs. Een governancecode geeft aan hoe bestuur

en toezicht zijn ingericht. Tevens worden belangrijke kwaliteitsprincipes in de code opgenomen. Bijvoorbeeld transparantie door het verplicht opnemen van statuten en jaarverslagen op de website van de organisatie, het aanstellen van een onafhankelijke accountant en het voorkomen van belangenverstrengeling.

Het type doelstelling is belangrijk voor het karakter van de organisatie. O.a. kunnen worden onderscheiden: de serviceorganisatie, de liefdadigheidsorganisatie, de zelforganisatie, de professionele organisatie, sportverenigingen, andere verenigingen, actiegroep, belangengroep, pressiegroep en beweging.

Voor de rangschikking naar complexiteit kan de indeling worden gebruikt van de ontwikkelingsstadia, die bij het INK-kwaliteitsmodel worden onderscheiden. Deze indeling van ontwikkelingsfasen is achtereenvolgens gericht op activiteiten, proces, systeem, keten en de excellentiefase. Complexiteit hangt bij natuur- en milieuorganisaties sterk samen met het schaalniveau waarop de organisatie werkt: buurtgericht, gemeentebreed, nationaal of internationaal.

Instandhouding en innovatie

Behalve aan het ontwikkeling op strategisch vlak zal een organisatie aan ontwikkeling van de eigen mogelijkheden willen voldoen: het vergroten van het vermogen. Het Vierfasenmodel onderscheidt materieel vermogen, commercieel vermogen, socialisatievermogen en denkvermogen. In combinatie met de dichotome assen interne/externe organisatie en oriëntatie op beheersing/verandering betekent het vergroten van vermogen inzetten op creativiteit, effectiviteit, efficiëntie en flexibiliteit. Waar elke organisatie begint met een creatief idee, moet een organisatie daar niet in blijven hangen. Voor een non-profit organisatie betekent dit het belang onderkennen van assertief optreden, dat gekenmerkt kan worden door het willen binden aan resultaten (effectiviteit) en dit op slimme manieren te bereiken (efficiëntie). Middelen hiervoor zijn bijvoorbeeld goede communicatie over resultaten en standpunten en kortere lijnen. Op die manier kunnen meer mensen worden bereikt. Hiervoor kunnen zeker ook de nieuwe sociale media een dienst bewijzen: sociale netwerken via internet, chatsessies en sms via de mobiele telefoon. Ook zie je steeds meer reclame van ideële organisaties in kranten, op televisie en op billboards in bushokjes en op stations. In samenwerking met omroepen kan ook aandacht voor de organisatie worden gecreëerd. Tevens kunnen al deze media gebruikt worden om stakeholders te bereiken met wervende of ondersteunende informatie. Als er grotere efficiëntie bereikt kan worden, kan er vervolgens flexibeler gewerkt worden en komt er ruimte voor specialisatie, uitbreiding en vernieuwing.

Voorbeeld: Organisaties voor wonen, zorg en welzijn

Organisaties op het gebied van wonen, zorg en welzijn kunnen tot serviceorganisaties gerekend worden. Zij leveren diensten, waarvoor zij van de overheid, particulieren of verzekeringen vergoedingen ontvangen. Innovatie moeten zij creëren door communicatie met belanghebbenden en effectstudies. Als in de toekomst steeds meer mogelijk zal zijn op het gebied van wonen, zorg en welzijn, is een aandachtspunt deze zorg kwalitatief goed in te zetten voor de

juiste mensen. Het gaat daarbij om streven naar efficiëntie en flexibiliteit. Goede voorlichting en korte lijnen tussen zorgverleners zijn belangrijke strategische middelen die kunnen worden ingezet evenals het motiveren van mensen om zorg te dragen in hun eigen omgeving.

3.2 Sociale netwerken

Het is lang niet altijd meer nodig om een formele organisatie op te richten om maatschappelijke invloed te organiseren. Grote netwerken als Facebook, Twitter, MySpace en LinkedIn zijn vaak effectief om momentum te. Dergelijke netwerken kunnen in zeer korte tijd meningen bij elkaar brengen, samenhang aanbrengen en vervolgens maatschappelijke impact genereren. Zo ontstaan in feite 'waardengemeenschappen', die doelgroepen vervangen als aanknopingspunt voor aansturing en beleid.

Er zijn vele voorbeelden van succesvolle maatschappelijke activiteiten via dergelijke sociale netwerken, zoals bijvoorbeeld het meehelpen van de politie bij opsporing, het ondertekenen van petitie's en het deelnemen aan internetpolls. Burgerinitiatieven kunnen sterk aan invloed en bekendheid winnen via netwerken op internet, waardoor de effectiviteit veel groter is dan voorheen, toen handtekeningen voornamelijk verzameld werden op straat. Ook het project 'Our Common Future 2.0' is een sterk voorbeeld van het bij elkaar brengen van actieve mensen van gemêleerd pluimage, die niettemin de wens delen om gezamenlijk bij te dragen aan een visie op een duurzame samenleving.

Organisatie en aansturing van sociale netwerken

De vraag is nu hoe maatschappelijke belangen via sociale netwerken georganiseerd en aangestuurd kunnen worden. Wie zijn de geïnteresseerden in vormen van meebesturen en wat is de kwaliteit van deze participatie? Wat wil de overheid met de participatie bereiken? Nieuwe kennis opdoen, profiteren van praktijkervaring, draagvlak creëren, enthousiasme van burgers benutten of raadpleging over een al genomen besluit?

Vanuit de gedachte dat mensen vaak onbewust en snel beslissingen nemen (Gladwell, 2001), is het goed denkbaar om beslissingen een specifieke richting te geven. Op basis van kleine, individuele en gerichte duwtjes ('nudges'), is het denkbaar dat collectief veranderingen in een specifieke richting tot stand kunnen komen (Thaler en Sunstein, 2008), bijvoorbeeld ten behoeve van duurzaamheid. Het benutten van het sociale potentieel van digitale netwerken en bijbehorende sociale communities is dan ook een belangrijk onderwerp van onderzoek in marketing (Li en Bernoff, 2009; Scott, 2010). Voor aansturing van sociale netwerken is het van belang om een onderscheid te maken tussen enerzijds min of meer vrijblijvende activiteiten (zoals het tekenen van petitie's), en anderzijds het creëren van betrokkenheid en gedeelde verantwoordelijkheid, (zoals participatie in bestuur). Faciliteren is nodig door informatie, verbinding, het bieden van gelegenheid, capaciteit om uitingen tot hun recht te laten komen en motivatie. En bij dit laatste zit de angel: is degene die financiële belangen heeft bij het besluit niet het meest gemotiveerd?

Qua vorm is de burgerparticipatie vaak activiteitengeoriënteerd: meepraten in een wijkoverleg, reageren via internet, alert zijn op veiligheid, samen met andere

burgers aandacht hebben voor nieuwe of kwetsbare burgers in de wijk, of een protestactie die wordt georganiseerd. Dit is logisch, omdat de informatiebron en het initiatief voor de burgerparticipatie bij het bestuursorgaan ligt. Burgers, die zelf initiatieven breed willen uitdragen via internet zijn vaak al goed ingebed in een systeem van maatschappelijke organisaties.

Sociale netwerken kunnen in de samenleving een nieuw mechanisme zijn voor de ontwikkeling van individuele talenten, maatschappelijke betrokkenheid, en bestuurlijke participatie. Daarbij kunnen verschillende groepen in een buurt meer verantwoordelijkheid nemen voor elkaar. Overleg en verantwoordelijkheid voor rust, ruimte en reinheid is bindend voor de buurt. Daarnaast kunnen mensen in buurten gezamenlijk de ambitie hebben om nieuwe uitdagende initiatieven aan te gaan, zoals het plaatsen van kunstwerken, een stuk grond beheren of het autogebruik beperken. Zij kunnen autonoom dergelijke doelstellingen plannen. Het kan hier gaan om organisaties van burgers zonder bestuur, maar buurten zullen (daarmee) ook gewilde broedplaatsen zijn voor organisaties, die ideële doelstellingen nastreven.

Bestuur en burgerparticipatie

In losse verbanden van sociale betrokkenheid bij bestuurlijke processen kunnen verschillende niveaus van burgerparticipatie worden onderscheiden. Dit is inmiddels een geaccepteerde bestuurlijke werkvorm, met name in gemeenten (VNG, 2010). Een goede participatie is belangrijk voor het delen van probleembesef, voor het ontwikkelen en toetsen van mogelijkheden voor oplossingen, voor het wegen van keuzes en voor het creëren van draagvlak.

Met betrekking tot het uitoefenen van invloed op besluiten van overheidsorganen past het creëren van online netwerken binnen een breder instrumentarium van mogelijkheden van participatie. Er is een ontwikkeling te zien geweest van het creëren van inspraakmogelijkheden in de jaren '70, interactieve beleidsvorming als middel en resultaat van de zelfredzame burger, het burgerinitiatief en ten slotte burgerbestuur. (Binnenlands Bestuur, 2010).

Internet is een belangrijk instrument in de ontwikkeling van burgerinspraak, door de vele nieuwe mogelijkheden voor informatie, transparantie en interactie. Met de huidige ontwikkelingen op het gebied van participatie wordt er een trend gezet. Het creëren van mogelijkheden van inspraak voor burgers wordt steeds meer gestimuleerd bij gemeentelijke besluitvorming en overigens ook bij organisaties, die belangen van grote groepen burgers behartigen. Bijvoorbeeld de Wet op de Cliëntenraden.

Een eerste belangrijke element in de verhouding tussen burgers en bestuur in projecten van burgerparticipatie is de verdeling van verantwoordelijkheden: bij projecten van 'democratie in de praktijk' in vele Nederlandse gemeenten speelt altijd het vraagstuk in hoeverre burgers alleen zeggenschap krijgen, of ook daadwerkelijk medeverantwoordelijkheid dragen voor bestuurlijke besluiten. Ten tweede past een onderscheid in de mate van zelfstandig beheer over (financiële) middelen: krijgen participerende burgers, naast verantwoordelijkheden, ook de middelen om deze uit te voeren?

Daarnaast is het van belang te onderkennen in hoeverre burgers daadwerkelijk bij bestuur betrokken willen zijn. Vaak ontstaat er een 'participatie-elite', een groep burgers die als voorloper optreedt in het organiseren van contacten met

bestuurders (NRC, 2009). De vraag is dan gerechtvaardigd of hier de facto niet juist vaak sprake is van vrij klassieke lobbyactiviteiten, waarbij het lobby-onderwerp dan vaak dichter bij de eigen leefomgeving ligt. Een bijkomend effect is dan dat deze groep burgers wel graag betrokken zijn bij ideevorming, maar veel minder bij de uitvoering ervan. Democratische legitimiteit, effectiviteit, procestoegang, kennis en transparantie zijn belangrijke mogelijke spanningsvelden om uit te werken in een volwaardige structuur van burgerparticipatie en gedeelde bestuurlijke verantwoordelijkheid.

Bestuurlijke ruimte en budgetten zijn nodig om burgerinitiatieven en burgerparticipatie kansen op ontplooiing te geven. We zien de ontwikkelingen van deze budgetten al in de vorm van wijkbudgetten en facilitering door woningbouwcorporaties. Een mogelijkheid is echter ook om deze budgetten los van overheidsbestuur te beheren en burgers te begeleiden bij de besteding ervan. Deze initiatieven komen dan weliswaar niet geheel op democratische basis tot stand, maar als de initiatieven niet te ingrijpend zijn, een breed draagvlak hebben of een duidelijke verbetering zijn kan het ook geen kwaad. Of dit meer daadkracht aan de burger meegeeft is nog maar de vraag. Juist binnen het bestuurlijke domein opereren blijkt juist zo aantrekkelijk te zijn. Toch blijkt ook dat de burger momenteel juist graag een budget voor zijn activiteiten krijgt. Maar zeker voor kleine organisaties is de beschikbaarheid van budgetten met een goede vorm van facilitering heel belangrijk.

3.3 Relaties non-profit

Non-profits zullen in de toekomst een prominentere rol in de samenleving krijgen. Dit brengt extra verantwoordelijkheden met zich mee. Ze zullen steeds minder geïsoleerd te werk kunnen gaan. Dit betekent dat ze zoveel mogelijk de samenwerking opzoeken, uiteraard zonder hun eigen identiteit uit het oog te verliezen. Non profits zullen meer buiten de gebaande paden treden. Dit begint met het bestuur. Het bestuur van non-profits moet gevarieerd zijn, dit betekent dat er vertegenwoordigers uit zowel de publieke, non-profit als profit moeten zitten.

Relatie non-profit en publiek

Om daadwerkelijk duurzaam te zijn moeten non-profits zo min mogelijk afhankelijk zijn van wisselende politieke keuzes. Hierdoor zijn ze beter in staat hun eigen agenda te volgen, met name op lange termijn. Uiteraard blijft de overheid voor non-profits een belangrijke speler. De relatie wordt echter anders: non-profits hebben een pro-actieve houding naar de overheid en zijn hier niet afhankelijk van, zowel inhoudelijk als financieel. Non-profits zullen dus zoveel mogelijk inkomsten buiten de overheid moeten zoeken. Als een overheidssubsidie vervalt mag dat niet leiden tot opheffing van een organisatie. Op inhoudelijk vlak moeten non-profits een assertieve houding aannemen naar de overheid. Dat wil zeggen dat ze beleid, op een duurzame manier, proberen te beïnvloeden. Belangrijk is dat ze innovatieve oplossingen aandragen en niet alleen klagen wat er mis is met huidig beleid.

OCF-themaraapport Bestuur

Relatie non-profit en profit

Non-profits en bedrijven kunnen elkaar veel te bieden hebben als ze zich daarvoor open stellen. In de toekomst wordt samenwerking veel breder en waar mogelijk ook intenser. Denk aan uitwisseling van personeel, netwerk en kennis. Denk bijvoorbeeld aan non-profits die kantoor houden bij een bedrijf wat ruimte over heeft. Dit scheelt enorm in de begroting en op deze manier kunnen de beperkte financiële middelen beter ingezet worden. Het spreekt voor zich dat non profits hun autonomie moeten behouden en geen speeltje van bedrijven moeten worden, maar een modernere visie naar het bedrijfsleven is nodig. Wanneer non profits een serieuze partner van het bedrijfsleven zijn kunnen ze samen optrekken en het beleid van deze bedrijven beïnvloeden en duurzamer maken.

Uiteraard vraagt het ook van het bedrijfsleven om zich hiervoor open te stellen. Hier is een belangrijke rol voor bestuurders van bedrijven.

Actiepunten bestuur non profits:

- gemengd bestuur nastreven: leden met verschillende achtergrond, dus zowel overheid, profit als non profit;
- actieve rol naar buiten: niet alleen intern controleren, maar ook actief naar buiten treden;
- maximum aantal non profits per bestuurder: bestuurders lijken nu soms bestuur posities te verzamelen, dit komt non-profits niet ten goede. Bestuurders kunnen voortaan in maximaal drie besturen plaats nemen.

Kernpunten

Non-profit organisaties kunnen een prominentere rol in de samenleving spelen, om de volgende redenen:

- de overheid zou meer taken moeten overlaten aan het maatschappelijke veld;
- door hun gemengde publiek-private karakter kunnen non-profits een verbindende taak hebben in de maatschappij. In het bijzonder kunnen zij Profit en People van particulieren verbinden met Planet en People;
- veel non-profitorganisaties hebben kennis in huis die nodig is bij duurzame ontwikkeling.

De wijze waarop non-profits bestuurd worden speelt een belangrijke rol bij het realiseren van deze doelen. Non-profits kunnen een belangrijke rol spelen bij het verduurzamen van de maatschappij.

4. Casusbeschrijving profit organisaties

4.1 Inleiding

De samenleving en de verwachtingen en wensen van mensen zijn sterk aan het veranderen. Winstmaximalisatie als hoogste doel leidde tot een kredietcrisis waar we nog niet uit zijn. Consumenten zijn medeproducenten geworden. Medewerkers in bedrijven zijn geen anonieme groepen, maar zijn stuk voor stuk individuen, die uit hun anonimiteit kruipen. Elke werknemer gaat er toe doen. Welvaart wordt minder belangrijk, welzijn maakt ons gelukkig: van winstmaximalisatie naar welzijnsmaximalisatie voor zoveel mogelijk mensen en hun leefomgeving, de Aarde!

Over 25 jaar (en hopelijk al veel eerder) produceren alle bedrijven duurzaam. Elke bedrijf neemt de gehele verantwoordelijkheid op zich voor de effecten die het productieproces heeft op de samenleving, op de medewerkers, op het milieu en op de financiële output. Dat effect is op zijn minst neutraal. Beter nog voegt een bedrijf toe, en creëert het toegevoegde waarde. In de vorm van nieuwe producten, een zich steeds ontwikkelende organisatie en medewerkers en grondstoffen en producten die het milieu ten goede komen. Dat leidt weer tot financiële meerwaarde die ten goede kan komen aan minder bedeelde mensen en die gebruikt kan worden voor innovaties.

Om zo'n bedrijf aan te sturen, te managen, heeft een bedrijf een duurzaam bestuur nodig (lees: directie en toezichthouders) dat bovengenoemde doelstellingen kan realiseren. Hoe "bestuur" ingevuld wordt, komt in het vervolg uitgebreid aan de orde.

In dit gedeelte van de rapportage wordt eerst geschetst hoe ondernemingen in de huidige tijd bestuurd worden. Er zijn verschillende businessmodellen te onderscheiden. Deze beschrijvingen leveren knelpunten en uitdagingen op, die we als bouwstenen gebruiken voor een toekomstvisie op besturen van profit bedrijven voor 2035.

We beschrijven een aantal toekomstmodellen voor de inrichting en de positie van besturen in verschillende type ondernemingen. De laatste paragraaf beschrijft hoe deze businessmodellen in stappen van 5 jaar te realiseren zijn.

4.2 Huidige situatie

Besturen vindt plaats in een context waarin, behalve de bedrijfssdoelstelling, ook andere factoren een rol spelen, te weten:

- wettelijke en economische regels;
- natuurwetten, zoals aangegeven in de planetary boundaries;
- het menselijke aspect;
- het principe van verschil en gelijkheid.

Wettelijke en economische regels

In de profit sector heeft goed bestuur te maken met toezicht houden (raden van commissarissen), besturen (colleges of raden van bestuur), interne bedrijfsprocessen zoals planning & control, kwaliteitszorg, medezeggenschap,

interne verantwoording (managers, personeel) en externe verantwoording naar de omgeving en de stakeholders.

Besturen van publieke, non-profit en profit organisaties, bepalen voor een groot deel wat er in de samenleving gebeurt. Door besluiten die besturen nemen worden bijvoorbeeld bepaalde economische sectoren gestimuleerd, komen er veel of weinig werklozen bij, of worden oorlogen begonnen. Allemaal sterk ingrijpende gebeurtenissen. Vandaar dat besturen op een goede en integere manier dient plaats te vinden.

De drie sectoren (publiek, non profit en profit) dienen samen te werken om een goede samenleving te creëren. Er dient een publiek bestuur te zijn dat regels stelt, waarbinnen de vrije markt zich mag bewegen en dat daar op toe ziet. Er dienen besturen te zijn die op basis van concurrentie hun producten en diensten op de markt brengen binnen de gestelde regels. Er zijn non-profit besturen die weer andere belangen behartigen.

Natuurwetten, zoals aangegeven in de planetary boundaries

Naast de economische regels en wetten zijn er natuurwetten die wij als mens niet kunnen beïnvloeden. Op dit moment zijn deze wetten niet of nauwelijks opgenomen in ons economisch denken. Denk hierbij aan bijvoorbeeld de hoeveelheid CO₂ die de aarde kan verwerken. Is deze te groot dan heeft dat gevolgen. Hetzelfde geldt bijvoorbeeld voor het kappen van bomen.

Bij het Stockholm Resilience Centre onderzoeken 28 vooraanstaande wetenschappers onder leiding van Johan Rockström wat de grenzen zijn van wat de aarde aan kan. Deze grenzen worden de planetary boundaries genoemd. Het is aan de bestuurders om te zorgen dat de gevolgen van hun handelen binnen deze grenzen blijft.

Het menselijke aspect

Naast de planetary boundaries is het van belang om met het menselijke aspect van besturen rekening te houden. Het gaat om het gedrag van mensen die deel nemen aan besturen en om de gevolgen van hun handelen voor andere mensen. Mensen zijn, in tegenstelling tot wat veel economen wensen, irrationeel. Ook al weten we dat roken ongezond is, er zijn rokers die toch door blijven roken tot ze er aan overlijden. Banken verkopen hypotheek aan mensen die de hypotheek niet terug kunnen betalen, waardoor sommige banken uiteindelijk zelf failliet gaan. Ook bij de huidige milieu crisis zijn veel mensen niet in staat om verder te kijken dan hun eigen belangen. Om die reden worden er in Nederland nog 5 kolencentrales bijgebouwd, terwijl we Europese afspraken hebben om als Nederland onze CO₂ uitstoot te verminderen. Er zijn mensen voor wie het nooit genoeg is. Zij willen steeds meer geld, bezittingen en status. Dat stimuleert ook anderen om meer te willen. We willen graag geloven dat we rationeel zijn, terwijl we veel beslissingen irrationeel nemen. Het menselijke aspect is een belangrijke factor in bestuur en besturen.

Het principe van verschil en gelijkheid

Een ander belangrijk principe is dat van verschil en gelijkheid. Hoe groter het verschil is tussen twee niveaus van dezelfde stof, hoe meer energie het kost om

het verschil in stand te houden. Bijvoorbeeld een stuwdam. Hoe meer water achter de dam en hoe minder water er voor, des te sterker de dam dient te zijn. Het principe van verschil en gelijkheid geldt ook voor rijk en arm in de samenleving. Hoe rijker een deel van de samenleving is ten opzichte van het arme deel, hoe meer moeite, energie en geld het kost om die ongelijkheid in stand te houden. In het verleden is dit vaak de reden geweest dat er een revolutie in een land uitbrak. Onderzoeken laten zien dat uiteindelijk altijd meer geld terechtkomt bij diegenen die het al hebben. De 3 rijkste miljardairs ter wereld bezitten gezamenlijk meer geld dan het nationale inkomen van de 50 armste landen (J.Kamp, 2000). Anders gezegd: 475 miljardairs in de wereld zijn, in geld uitgedrukt, evenveel waard als de gezamenlijke inkomens van de minst verdienende helft van de mensheid, 3,3 miljard mensen (International Forum on Globalization, 2003). De extreme ongelijkheid in rijkdom is een gevolg van de manier waarop ons economisch systeem is opgezet. De kern is: geld trekt geld aan (Roorda 2008). Door dit verschil worden landen uitgesloten van een evenredige deelname aan de vrije economie. Dit verschil kan alleen in stand gehouden worden door macht. Het gevolg is dat mensen zich af gaan zetten tegen de Westerse (vrije markt) cultuur, (Roorda, N. 2008). Dit afzetten tegen het vrije markt systeem kan uiteindelijk leiden tot gewapende strijd, of terrorisme (Barber, B., 2001).

Een samenleving waarin de welvaart van iedereen evenredig stijgt, groeit veel beter en sneller dan een samenleving waar maar een klein deel van de bevolking van profiteert (Stiglitz, J. 2003). Onderzoek heeft herhaaldelijk aangetoond dat niet degenen die in de rijkste samenlevingen wonen het gezondst zijn, maar degenen die wonen in een maatschappij waar de welvaart het eerlijkst verdeeld is. Het is het relatieve inkomensniveau dat telt, niet, zoals men zou denken, het absolute inkomensniveau. De sterftcijfers van de meest significante ziektes worden lager als het verschil in inkomen kleiner wordt. (R.G. Wilkinson, 1996, *Unhealthy societies: the afflictions of inequality*). Op dezelfde manier houden hogere misdaadcijfers, inclusief moord en geweldsdelicten, verband met grotere inkomensverschillen, zowel in het Westen als in de ontwikkelingslanden. Het is aan de verschillende besturen om samen te werken en een betere samenleving te creëren.

Kenmerken en waarden van bestuur van een onderneming

Omschrijving van een onderneming: "Een onderneming is een georganiseerd verband van kapitaal, arbeid en leiding, dat zich bezighoudt met het produceren van goederen en/of diensten, met de bedoeling deze in het economisch verkeer te brengen, teneinde daarmee winst te behalen" (Prujm, 2010, p. 19).

Kapitaal

Ondernemingen zijn rechtspersonen, een juridische constructie, waardoor een abstracte entiteit (de organisatie) middels het bestuur op kan treden als een natuurlijke rechtspersoon. De organisatie is 'van zichzelf'.

Grote bedrijven hebben aandeelhouders, die de verschaffers van risicodragend kapitaal aan de onderneming zijn. De aandeelhouders zijn eigenaars van de aandelen en daarmee gerechtigd tot stemmen, dividend verkrijgen en het

OCF-themaraapport Bestuur

ontvangen van informatie. Zij hebben zeggenschap, kunnen invloed uitoefenen en zij kunnen de leiding van de onderneming ter verantwoording roepen voor het gevoerde beleid.

Leiding, zeggenschap en bestuur

De samenwerking (bestaande uit taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden) tussen directie en aandeelhouders is deels dwingend bepaald in het Burgerlijk Wetboek 2 (rechtspersonen), en deels per vennootschap individueel bepaald in de statuten van de vennootschap.

Het bestuur van de onderneming dient de belangen van alle aandeelhouders na te streven. Aandeelhouders mogen de bestuurders geen instructies geven. De bestuurders hebben op bepaalde terreinen beleidsvrijheid, waarbij zij autonoom mogen handelen.

Op grond van de statuten is de directie van een onderneming tenminste eenmaal per jaar verplicht om verantwoording en rekenschap af te leggen aan de aandeelhouders. Dit gebeurt tijdens de jaarlijks terugkerende algemene vergadering van aandeelhouders (AvA). In deze vergadering doet de directie verslag van de gang van zaken en doet voorstellen over de bestemming van een eventuele winst. In de algemene vergadering van aandeelhouders worden directieleden ook benoemd of ontslagen.

Arbeid

Het produceren van goederen en/of diensten wordt gedaan door de medewerkers. Zij hebben een arbeidsovereenkomst, waarin de rechtspositie en de rechten en plichten van de werknemer en de werkgever zijn opgenomen.

Twee vormen van ondernemingsbestuur

Er zijn twee vormen van ondernemingsbestuur te onderscheiden:

- het duale bestuursmodel, het two-tier board model:
 - het bestuur, de Raad van Bestuur/ Board en de Raad van Commissarissen
 - (toezichthouders) vormen twee aparte organen met elk hun eigen bevoegdheden en verantwoordelijkheden;
- het monistische, one-tier model met één bestuursorgaan, bestaande uit bestuurders en toezichthouders (in de meerderheid).

Daarnaast zijn er ook verschillende businessmodellen te onderscheiden:

- coöperatie;
- zelforganisatie;
- netwerkorganisatie;

Coöperatie

Binnen een coöperatie is het aandelenkapitaal geheel in handen van de leden. Zij zijn mede-eigenaar, gebruiker en toezichthouder tegelijkertijd. De winst van de onderneming komt aan hen toe. Vaak is de uitkering van het dividend beperkt. Financiële meerwaarde creëren is geen doel op zich, maar een middel om sociale en soms ook ecologische meerwaarde te kunnen blijven realiseren. Er is vaak een lange termijn visie waarin met de belangen van stakeholders, zoals leveranciers, werknemers, klanten, de samenleving en de overheid rekening wordt gehouden. Soms wordt ook wel de term "coöperatief verantwoord ondernemen" gebruikt (Gijssels en Opstal, 2008).

Er is geen toegang voor speculatieve investeerders en beleggers die uit zijn op korte termijn winstmaximalisatie. Er zijn onder andere coöperaties in de agri- en hortibusiness, zorgverzekeringen, Rabobank, bij zzp-ers, in de detailhandel, scholen, zorginstellingen, ziekenhuizen en woningcorporaties. Ook multinationals als Avebe (zetmeel) en FrieslandCampina (zuivelproducten) kennen een coöperatieve structuur met aansturing door de leden/ de leveranciers.

Grondgedachte achter de coöperatie is samenwerking op basis van gelijkwaardigheid en met volledige instandhouding van de zelfstandigheid van de leden. De leden werken in de coöperatie samen ter behartiging van bepaalde belangen om juist daardoor beter zelfstandig te kunnen voortbestaan. Het geeft economische macht, de mogelijkheid om grootschalige investeringen te doen en schaalvoordelen te behalen.

De hoogste zeggenschap ligt bij de leden, vertegenwoordigd in de Ledenraad. Daarnaast is er soms een coöperatieraad (ook een vertegenwoordiging van de leden). Deze wordt gehoord bij bepaalde (des)investeringen, acquisities en fusies. De coöperatieraad adviseert het bestuur over regelingen en adviseert de ledenraad over voorgenomen overnames. Deze raad is als het ware een klankbord voor het bestuur.

Daarnaast is er een Executive Board die verantwoordelijk is voor de leiding van de onderneming, en een Raad van Commissarissen. Deze is deels gevormd door leden uit het bestuur. Bij grotere coöperaties is er een trend naar professionalisering van de Board, die soms ook verplicht wordt aandeelhouder te zijn.

In deze structuur zijn de belanghebbenden dicht bij de besturing van de organisatie, er is een horizontale dialoog. Zij zijn betrokken bij strategische overwegingen. Er is sprake van een democratische vorm, die van onderop wordt georganiseerd.

Er zijn 3 soorten coöperaties:

- 1) bedrijfscoöperatie. De leden oefenen het bedrijf uit en de coöperatie zorgt voor de inkoop, verkoop en/of bepaalde diensten;
- 2) consumentencoöperatie. De leden kopen goederen van de coöperatie, die deze voor de leden gezamenlijk heeft ingekocht;
- 3) producten- of dienstencoöperatie. De leden zijn tegelijkertijd werknemer van de coöperatie.

Zelforganisatie

Veel bewegingen ontstaan van onderop. Mensen nemen initiatieven, komen in beweging en vormen een organisatie. Zo zijn onder andere de vrouwenbeweging, homobeweging en de milieubeweging ontstaan en talloze patiëntenorganisaties. Eigentijdse voorbeelden zijn zzp-ers die gelegenheidscoalities vormen en OCF 2.0: een crowd sourcing initiatief. Er is geen formele leiding. Er zijn wel facilitators en werkruimte aanbieders. Er is sprake van horizontale dialogen en afstemming op elkaar.

Zelforganisatie is een proces dat door de talloze interacties van elementen van het systeem op een lager niveau een patroon op een globaal niveau van een systeem doet ontstaan. Daarbij komt dat de regels die deze interacties beschrijven worden uitgevoerd op basis van lokale informatie, zonder enige referentie naar het globale patroon”.

Concreet betekent dit dat er structuur en orde in een systeem ontstaan zonder een vorm van centrale regie. Eigenschappen van zelforganiserende systemen zijn adaptiviteit, flexibiliteit en bottom-up organisatie (www.zelforganisatie.org).

Netwerkorganisatie

Een netwerkorganisatie is een flexibele organisatie die bestaat uit niet-hiërarchisch verbonden onderdelen of teams die een eigen relatie hebben met de omgeving en snel inspelen op veranderingen in die omgeving of op vragen van klanten. De onderdelen werken autonoom, ze worden eerder gefaciliteerd dan aangestuurd (www.ketens-netwerken.nl).

Voorbeelden zijn Buurtzorg Nederland: een netwerkorganisatie voor wijkverpleegkundigen. Zij sluiten zich als zelfstandig ondernemer aan en krijgen optimale facilitering. De wijkverpleegkundigen leveren capaciteit aan diverse zorgketens.

Eigen Kracht Centrale: netwerkorganisatie van en voor burgers die Eigen Kracht conferenties organiseren. Mensen bedenken samen met familie, vrienden en dierbaren oplossingen bij problemen en knelpunten. Eerst uit eigen kracht putten, voordat buitenstaanders beslissingen gaan nemen. De Eigen Kracht Centrale werkt aan een samenleving waarin participatie en samen-redzaamheid van burgers centraal staan en waarin burgers de zeggenschap houden over hun eigen leven, zeker in contact met organisaties en overheden (www.eigen-kracht.nl). Groepen op bijv. LinkedIn zijn ook te beschouwen als netwerken.

De kracht van netwerken neemt snel toe. De Peer to Peer (P2P) netwerken zijn oorspronkelijk ontstaan voor het uitwisselen van muziek- en filmbestanden . Intussen is de betekenis van P2P netwerken flink toegenomen. P2P netwerken zijn gedecentraliseerde systemen. Open systemen, plat, zonder hiërarchie, vormloos, veranderlijk, financieel onafhankelijk, zonder hoofdkantoor, iedereen kan binnen een netwerk alles doen, onderdelen zijn autonoom. Steeds vaker zijn het vooral virtuele netwerken. Ze vormen een gemeenschap, community, waar vertrouwen en saamhorigheid belangrijke normen zijn. Voorbeelden hiervan zijn: AA (Anonieme Alcoholisten), Dierenbevrijdingsfront, Wikipedia, Al Qaida, Skype, Linux. Ze worden ook wel zeesterren genoemd. “Een zeester heeft geen kop. Het centrale lijf heeft niet eens de leiding. In feite bevat elke arm een kopie van de belangrijkste organen. Als je de zeester in tweeën snijdt, zul je verbaasd staan:

OCF-themaraapport Bestuur

het dier gaat niet dood, en al gauw heb je twee zeesterren in plaats van één.” (Brafman en Beckstrom, 2010).

Principes van gedecentraliseerde bedrijven hebben geleid tot het ontstaan van hybride organisaties. De eerste variant is een gecentraliseerd bedrijf (met dwingende systemen, een leider, een hoofdkantoor, enz.), dat de klantenervaring decentraliseert, zoals eBay, Amazon en de boekenclub van Oprah Winfrey. Klantenreviews en feedbackscores worden gebruikt om een soort gemeenschap te creëren, waarin vertrouwen en een goede reputatie voor de onderneming ontstaan. Kenmerken van gedecentraliseerde organisaties worden ingezet om klanten een rol te geven.

Een tweede variant is een gecentraliseerd bedrijf, dat intern onderdelen van de organisatie decentraliseert. Bijvoorbeeld units die bijna autonoom draaien, los van het hoofdkantoor.

Het besturen van een onderneming

Besturen betekent:

- doelen, beleid en strategie bepalen;
- uitvoering daarvan aansturen;
- verantwoording afleggen over het gevoerde beleid en de geleverde prestaties;
- toezicht houden op de dagelijkse leiding van de organisatie.

Twee modellen die inzicht geven in de manier waarop bestuurd kan worden zijn het Europese Rijnland model en het Anglo-Amerikaanse model.

Europees - Rijnland model. De belangrijkste kenmerken zijn:

- de onderneming is een samenwerkingsverband van belanghebbenden (stakeholders), het motief om te werken is het kapitaliseren van ieders vakmanschap;
- gericht op lange termijn perspectief;
- betreft (de belangen van de) stakeholders bij besluitvorming;
- evenwichtige arbeidsverhoudingen, ook via geïnstitutionaliseerd overleg, bijvoorbeeld ondernemingsraad, overleg en participatie, zo groot mogelijk commitment van partijen en draagvlak voor beslissingen;
- gericht op netwerken, ketens, verbanden met andere organisaties en de samenleving;
- vertrouwen in leiderschapskwaliteiten, taakvolwassenheid van de medewerkers;
- verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie.

Anglo-Amerikaanse model. De belangrijkste kenmerken zijn:

- de onderneming is een instrument om aandeelhouderswaarde te creëren en te maximaliseren, het motief om te werken is geld verdienen;
- gericht op genereren van aandeelhouderswaarde;

OCF-themaraapport Bestuur

- betreft alleen zakelijke contracten met stakeholders bij besluitvorming;
- het ondernemingsbestuur staat ten dienste van de aandeelhouders. Er is een cultuur van leiderschap en macht. Tegenstellingen en conflicten hebben een functionele rol, oplossingen worden meer juridisch afgedwongen;
- gericht op de markt en op de belangen van de aandeelhouders;
- er wordt gewerkt met gedetailleerde plannen die nauwgezet uitgevoerd dienen te worden, sterke hiërarchische verhoudingen, centralisatie van bevoegdheden (Goodijk, 2009) (Peters en Weggeman, 2009).

Goed besturen van ondernemingen

Een bestuur is 'goed' te noemen als het aan voorwaarden voldoet, zoals vermeld in de Nederlandse Corporate Governance Code. Centrale begrippen daarin zijn integer handelen, aanspreken en aanspreekbaar zijn en een evenwichtige belangenafweging maken (Ernste en De Wit, 2005).

Het goed besturen van ondernemingen in de huidige tijd betekent:

Internal governance: het besturen en inrichten van het ondernemingsgebeuren: richting geven, bepalen van strategische doelen, toewijzen van middelen, verdeling van verantwoordelijkheden, besluitvormingsprocessen, transparantie.

Extern gerichte, corporate governance voor het functioneren, de kwaliteit en de transparantie van het bestuur (de leiding). Als de interne en externe governance in balans zijn, versterken ze elkaar en is een bedrijf transparant.

Corporate Governance Code

De Nederlandse Corporate Governance Code bevat zowel principes als concrete bepalingen die de bij een vennootschap betrokken personen (onder andere bestuurders en commissarissen) en partijen (onder andere institutionele beleggers) tegenover elkaar in acht zouden moeten nemen. De principes kunnen worden opgevat als breed gedragen, algemene opvattingen over goede corporate governance. De vennootschap vermeldt elk jaar in haar jaarverslag op welke wijze zij de principes van de code in het afgelopen boekjaar heeft toegepast.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO /CSR) en globalisering

Er is steeds meer focus op maatschappelijk verantwoord ondernemen, of Corporate Social Responsibility (CSR). Internationaal is er een veelheid aan codes en standaarden tot stand gebracht die het bedrijfsleven of sectoren van richtlijnen en/of normen dienen te voorzien.

In 2010 is de nieuwe ISO 26000 Social Responsibility norm gepubliceerd, waarin een groot aantal onderdelen van bestaande codes voor (internationaal) MVO zijn samengebracht. De nieuwe ISO 26000 norm is echter niet certificeerbaar en biedt dus geen echt normatief of afdwingbaar kader. Wel is opvallend dat maar liefst 90 procent van de bij ISO betrokken landen de nieuwe norm onderschrijft. Opvallend is ook dat een land als China de ISO 26000 norm onderschrijft en bijvoorbeeld de Verenigde Staten en India nog niet. Voor de Verenigde Staten zou dat zijn vanwege de mogelijk bindende werking op onderdelen en voor India om redenen van de handelsbelemmerende werking. De

OCF-themaraapport Bestuur

ISO 26000 norm zal onder meer kunnen gaan werken met een systeem van zelfverklaringen, waarbij een bedrijf kan aangeven waar zij zich er op wil laten afrekenen en bereid is hierover de dialoog aan te gaan met stakeholders.

Een ander belangrijk instrumentarium op het internationale MVO-vlak zijn de OESO Richtlijnen voor Multinationale Ondernemingen. De OESO (in het Engels OECD) is de organisatie van 33 geïndustrialiseerde landen, die veel werk verricht op terreinen van economische samenwerking en ontwikkeling (mondiaal). De OESO richtlijnen geven aan wat de Nederlandse overheid (en de andere OESO landen en ook een groeiend aantal landen van buiten de OESO) verwacht van alle (Nederlandse) bedrijven, zowel groot als klein, die in het buitenland opereren. Ze bieden een handvat voor ondernemingen om met onderwerpen als kinderarbeid, milieu, gezondheid, veiligheid, belastingen en corruptie om te gaan, met inbegrip van verantwoordelijkheden in de ketens van toeleveranciers. De bindende OESO richtlijnen worden in 2011 aangescherpt en verbreed, met inachtneming van onder meer het, evenals ISO 26000 niet-bindende, kader van de VN-gezant voor het bedrijfsleven en de rechten van de mens, professor John Ruggie, het "Protect, Respect, Remedy" Framework, met onder andere de "corporate responsibility to respect" en "supply chain due diligence".

Een belangrijke ontwikkeling is die van het "integrated reporting", met het maatschappelijke jaarverslag waarin ook niet-financiële rapportage plaatsvindt. Deze praktijk wordt onder andere ontwikkeld door het in Nederland gevestigde Global Reporting Initiative (GRI). Interessant aspect daarbij is de rol die accountants zullen vervullen bij de verificatie.

Naast deze initiatieven zijn in de mondiale context onder meer van belang de 10 beginselen van het United Nations Global Compact, met een groeiend netwerk van bedrijven (<http://www.unglobalcompact.org/>). Al met al zijn er veel processen die wijzen in de richting van meer en meer een convergentie van de belangrijkste normen op het vlak van maatschappelijke en mondiale verantwoordelijkheid van het bedrijfsleven.

Er zijn verder ideeën om te werken aan een complementair Charter voor duurzame economische activiteit, met een wereldwijde Corporate Charter Organisatie als een mechanisme om het gedrag van grote bedrijven af te stemmen op overkoepelende mondiale doelen van ecologische veerkracht, armoedebestrijding en economische stabiliteit. De vraag dient beantwoord te worden of, ondanks de duidelijke successen en verbeteringen in vrijwillige normstelling, er snel genoeg en voldoende resultaten geboekt zullen worden naar rato van de schaal en complexiteit van de benodigde transitie. Een leidend principe zou moeten zijn de 'responsibility to shape a better future': wij bepalen de toekomst mede op basis van hoe we denken over de toekomst die op ons afkomt, en we hebben dus een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de vormgeving van die toekomst. Grote transnationale opererende bedrijven zouden verplicht kunnen worden om een zelfgekozen maatschappelijke missie helder te definiëren en effectief na te ijveren.

Resultaat: Wat leveren deze wijzen van profit besturen op

Mogelijke, huidige bestuursvormen die bouwstenen kunnen leveren voor toekomstige bestuursvormen:

OCF-themaraapport Bestuur

Businessmodel gebaseerd op elementen van Rijnlands denken:

- een samenwerkingsverband zijn;
- motief om te werken is het kapitaliseren van ieders vakmanschap;
- lange termijn perspectief;
- commitment van partijen en draagvlak voor beslissingen, gericht op netwerken, ketens, verbanden met andere organisaties en de samenleving;
- vertrouwen in medewerkers.

Elementen vanuit coöperaties:

- creëren van meerwaarde is op alle gebieden;
- betrekken van alle stakeholders.

De hoogste zeggenschap ligt bij de leden elementen uit netwerkorganisaties:

- ontstaan van onderop, mensen nemen zelf initiatieven, komen in beweging;
- geen leiding, er wordt gefaciliteerd door tijdelijke facilitators;
- horizontale dialogen en afstemming op elkaar.

Knelpunten en uitdagingen

Met name het business-/ bestuursmodel, gebaseerd op het Angelsaksische model, maar deels ook het Europese model, levert de volgende knelpunten en uitdagingen op:

- te grote macht van de aandeelhouders/ kapitaalverschaffers;
- een lastige rol voor toezichthouders;
- doorgeschoten beloningsbeleid voor bestuurders;
- nog onvoldoende Good Governance;
- dominante rol van bestuurders, directie leden en managers;
- werknemers hebben een zwakke positie in het bedrijf;
- de samenleving en de plaats van ondernemingen daarin verandert;
- er wordt nog onvoldoende belang gehecht aan stakeholders;
- er dient een andere mindset t.a.v. ondernemen en verantwoordelijkheid te worden ontwikkeld;
- een bedrijf is nog niet verantwoordelijk voor de gehele levenscyclus van het product;
- de kosten van een product of dienst worden niet volledig doorberekend;
- gevolgen voor milieu worden niet voldoende meegenomen in beslissingen;
- bedrijven kijken uit naar buitenland om regels en belastingen te ontlopen;
- profit bedrijven hebben een te grote macht ten opzichten van publieke besturen, non-profit besturen en de burgers.

Dit levert een aantal mogelijkheden op voor bestuursvormen voor de toekomst, zoals:

OCF-themaraapport Bestuur

- 1.1 Kapitaal verschaffers voor een onderneming zijn uit op continuïteit van de onderneming en het creëren van lange termijn meerwaarde op de 3 P's: People, Planet, Profit. Dit wordt inzichtelijk gemaakt met behulp van diverse meetinstrumenten. Voor stakeholders en andere geïnteresseerden in de onderneming is transparant wat de maatschappelijke effecten zijn van de onderneming. Het bedrijf wordt gewaardeerd in de samenleving.
- 1.1 Toezichthouders zijn niet meer nodig. Het systeem van bonussen bestaat niet meer, omdat ieders bijdrage in gelijke mate belangrijk is. Leiderschap is dienend leiderschap of is verdeeld over een aantal betrokkenen.
- 1.1 Kapitaalverschaffers kunnen zijn de werknemers, de eigenaar van het bedrijf en andere stakeholders. Geld is minder belangrijk geworden, omdat kennis, inzichten en vakmanschap vrijelijk uitgewisseld worden.
- 1.1 Werknemers zijn betrokken op hun werk. Zij zijn financieel aandeelhouder, zijn goed geschoold en in staat mee te denken en te handelen over strategische zaken.
- 1.1 De samenstelling van de medewerkers wat betreft vrouwen, gehandicapten, allochtonen is een afspiegeling van de maatschappij.
- 1.1 Voor werknemers met een kwetsbare arbeidsmarktpositie worden aparte bedrijven opgericht (sociaal ondernemerschap, beschutte werkplekken) en/of reguliere bedrijven garanderen werkgelegenheid en ondersteuning van deze werknemers in het kader van hun maatschappelijke verantwoordelijkheid.
- 1.1 De onderneming is een ontmoetingsplek voor alle betrokkenen bij de onderneming. Deels is de onderneming een fysiek bedrijf, deels virtueel, afhankelijk van het soort product-dienstverlening. Men ontmoet elkaar om te werken, te sparren, samen te zijn. Werk en privé overlappen elkaar deels. Klanten zijn geen consumenten, maar zijn betrokkenen. Zij zijn medeproducenten en geven aan waar behoefte aan is, wat nodig is. Alleen zaken waar vraag naar is, worden geleverd. Er is een sfeer van gezamenlijkheid, blijheid, vertrouwen, helderheid.
- 1.1 Er geldt een aantal basisprincipes voor bedrijven:
 - de nieuwe rechten voor de mens: elk mens heeft recht op een schone en leefbare omgeving;
 - er bestaan 2 soorten afval: natuurlijk afval en industrieel afval. Natuurlijk afval wordt teruggegeven aan de natuur, als dat geen negatieve gevolgen heeft. Al het industrieel afval gaat terug naar de producent om verwerkt worden voor hergebruik;
 - alle kosten die verbonden zijn aan een product zijn verrekend in de verkoopprijs van het product. Het gehele productieproces levert een positieve bijdrage aan mens en milieu;
 - duurzame producten zijn goedkoper dan vervuilende producten;
- 1) structuur en orde in een systeem ontstaan zonder een vorm van centrale regie;
- 2) niet-hiërarchisch;
- 3) snel inspelen op veranderingen in de omgeving of op vragen van klanten;
- 4) open systemen, vormloos, veranderlijk, financieel onafhankelijk;
- 5) een gemeenschap, community, met vertrouwen en saamhorigheid.

Een voorbeeld van een bestaand systeem, dat veel van bovenstaande elementen heeft is een bedrijf gebaseerd op de ideeën vanuit Community Supported Agriculture (CSA) of Pergola.

Kern van het bedrijf is dat er samenwerking is tussen een bedrijf en een groep mensen die daar bij betrokken wil zijn. Er worden afspraken gemaakt tussen boeren en klanten, waardoor deze verzekerd zijn van afzet. De klanten zijn vervolgens geen klanten meer, maar deelnemer. Ze zijn lid van de boerderij. Sommigen werken op vrijwillige basis mee op het land, bij de planning of de distributie.

Aan het begin van het seizoen wordt een ondernemings- en teeltplan (incl. de kosten) gemaakt en voorgelegd aan de associatie. Na overleg wordt de begroting vastgesteld. De deelnemers verplichten zich van tevoren om gezamenlijk de kosten op te brengen volgens een bepaalde met elkaar vastgestelde verdeelsleutel. De deelnemer zegt toe (wekelijks) een deel van de oogst af te nemen, ongeacht of die groot of kleiner uitvalt, en daarvoor de kosten te dragen. De boeren op hun beurt spannen zich in om de aarde, de planten en de dieren naar beste kunnen te verzorgen.

De volgende afspraken tussen boer en deelnemers zijn kenmerkend voor een Pergolaorganisatie:

- gezamenlijk delen van de oogst (risicodeling), wederzijdse zorg;
- gezamenlijk delen van de kosten;
- openheid van zaken: transparante prijsvorming, open boekhouding, deelnemers zijn betrokken bij het beleid van de boerderij en worden daarover geïnformeerd.

4.3 Visie op privaat bestuur

Voor een gezonde samenleving dienen er goede grenzen en regels te zijn. Er zal samengewerkt dienen te worden tussen de publieke, profit en non-profit besturen om de visie te realiseren. De publieke besturen zullen door middel van nieuwe wetten grenzen stellen. Profit besturen kunnen middelen inzetten als certificering en zelfregulering. De non-profit organisaties en de consument zullen hun stem laten horen om druk op de andere twee soorten besturen uit te oefenen.

De hiervoor genoemde bouwstenen leiden tot drie mogelijke bestuursvormen. Eerst worden een aantal kenmerken van een type onderneming beschreven. Vervolgens wordt aangegeven welke bestuursvorm daarbij past.

In 2035 bestaan er meerdere bestuursvormen naast elkaar

- middelgrote bedrijven;
- regionale bedrijven;
- netwerkorganisaties;
- varianten/ mix van bovengenoemde 3 modellen.

Middelgrote bedrijven

Over het algemeen zullen bedrijven niet zo heel groot zijn, of sterk gedecentraliseerd, passend bij een bepaalde regio of land. Slechts een beperkt aantal bedrijven zal groot zijn als schaalgrootte voordeel oplevert voor het resultaat, effect op milieu en sociale kwaliteit in het bedrijf. Het kunnen bedrijven zijn die producten ontwikkelen en produceren met inzet van de meest optimale, technologische innovaties op het gebied van het bewerken van grondstoffen, het maken van vervoersmiddelen, communicatiemiddelen en andere zaken.

De onderneming is een open systeem. Iedereen heeft toegang tot bedrijfsdata, binnen de onderneming is informatie en kennis voor iedereen toegankelijk. Juist door kennis te combineren komen innovaties sneller tot stand. Iedereen mag zijn bevindingen en ideeën kenbaar maken. De onderneming staat midden in de samenleving. Het ontwikkelen van innovaties gebeurt middels open source bijvoorbeeld in P2P netwerken en andere vormen van gedecentraliseerde systemen. Open source beschrijft de praktijk die in productie en ontwikkeling vrije toegang geeft tot de bronmaterialen (de source) van het eindproduct.

Klanten, leveranciers en concurrenten hebben op deze manier toegang tot de brongegevens. Ze kunnen snel feedback geven om zaken te verbeteren, en hebben inzicht in gebruikte materialen. Bedrijven zijn geen eigenaar meer van producten, patent rechten zijn er niet meer, omdat iedereen een bijdrage levert aan het ontwikkelen (zie eerder beschreven bij netwerkorganisaties) .

Geld, als fysiek kapitaal is minder belangrijk geworden. Menselijk kapitaal in de vorm van opleiding en ontwikkeling van werknemers is belangrijk. Het menselijk, individueel kapitaal vermeerderd snel, omdat alle medewerkers in sociale netwerken verkeren. In wisselwerking met anderen, in de eerste lijn in het netwerk tot aan incidentele verbindingen, ontstaat sociaal kapitaal. Door het leveren van kennis, inzichten en ideeën wordt er waarde toegevoegd en wordt er waarde ontvangen. Het sociaal kapitaal groeit, waardoor de productiviteit en creativiteit van mensen vergroot wordt, men in beweging komt en blijft en plezier heeft en houdt. Er is grote betrokkenheid en voortdurende vernieuwing in de onderneming.

Sociaal kapitaal is het saldo, de optelsom van de waarde van iemands netwerk, reputatie, vaardigheden om mensen te boeien en te binden en zichtbaarheid. Hoe meer sociaal kapitaal uitgegeven wordt, des te meer groeit het.

Producten hebben op zich niet zoveel waarde. Producten, in de vorm van bezit en eigendommen, vergaan of verouderen snel, of gaan heel lang mee omdat ze duurzaam gemaakt zijn. In de economie gaat het veel meer om dienstverlening. Hoe worden de producten gebruikt, welke diensten worden er bij aangeboden. Naast geld is er een ruilhandelsysteem.

Het bestuur en werknemers zijn persoonlijk aansprakelijk voor de schade die het bedrijf aanricht aan mens en natuur. De medewerkers van een sigarettenfabrikant worden bijvoorbeeld verantwoordelijk voor ziektes als gevolg van roken. De sigarettenfabrikant krijgt de verantwoordelijkheid voor het opruimen van alle sigarettenpeuken, waar ze ook gevonden worden.

OCF-themaraapport Bestuur

Kauwgomfabrikanten zijn bijvoorbeeld gezamenlijk verantwoordelijk voor het opruimen van kauwgom op straat.

Alle werkelijke kosten van het product zijn in de verkoopprijs verrekend. Het bedrijf is verantwoordelijk voor de hele levenscyclus van het product, inclusief alle bijproducten en afval tijdens het productieproces, en voor het product aan het einde van de levenscyclus.

De fabrikant is verplicht om het oude product weer terug te nemen, door middel van statiegeld, en het volledig te recyclen. De grondstoffen die in het product zitten worden hergebruikt of teruggegeven aan de grondstoffenleverancier.

Bedrijven worden niet meer verkocht of overgenomen. Ze kunnen fuseren met een ander bedrijf of afsplitsen. Elk bedrijf heeft een maximale grootte, qua aantal personeelsleden en winst. Als het bedrijf groter wordt dan het maximaal aantal personeelsleden, splitst het zich in meerdere bedrijven, om 'too big to fail'-situaties te voorkomen.

Als een bedrijf om een of andere reden failliet gaat en als later blijkt dat er schade aan het milieu of bij mensen is ontstaan, zullen oud-medewerkers alsnog opdraaien voor de kosten voor het herstel.

Alle bedrijven betalen belasting, ongeacht de grootte. Er zijn geen subsidievoordelen voor grote bedrijven. Mensenrechten worden gerespecteerd. Er is minimumloon voor alle mensen die voor het bedrijf werken en voor onderaannemers in bijv. ontwikkelingslanden, conform het Fair Trade principe dat iedereen in de keten een normale inkomen verdient. Er worden alleen zaken gedaan met bedrijven die deze rechten respecteren.

Bij het winnen van grondstoffen zijn bedrijven verantwoordelijk voor het behouden van een gezonde natuur en het welzijn van de arbeiders. Ze zijn open over waar ze hun grondstoffen inkopen. De hele keten wordt inzichtelijk gemaakt door middel van sociale netwerken op internet. Een consument kan zien wie (welke arbeider) zijn product heeft gemaakt en onder welke omstandigheden hij/zij leeft. Op die manier ontstaat een verbinding tussen alle betrokkenen binnen de keten.

Er is veel structurele samenwerking tussen bedrijven. Uitgangspunt is het win-win principe.

Producten zijn gestandaardiseerd, zoals accu's voor mobiele telefoons (en laders), elektrische auto's, computeraansluitingen en soorten plastics om vervanging voor de consument te vereenvoudigen en het recyclen aan het einde van de levenscyclus beter te realiseren.

Digitale bestandsformaten zijn gestandaardiseerd, zoals tekstverwerkers, spreadsheets, foto's, e-books en gespecialiseerde database programma's zoals ERP programma's. De klant heeft aan één leverancier voldoende.

Het bestuur

De resultaten van bedrijven zijn in onze visie op 2035 steeds minder te meten in geld, maar meer in innovaties, aantallen gebruikers, vertrouwen en reputatie. Het gaat om het maatschappelijk effect, de maatschappelijke winst- en verliesrekening. Bedrijven voegen toe aan de samenleving. Bedrijven die schade toebrengen aan de samenleving worden via internet snel bekend en gemeden en verdwijnen daardoor.

OCF-themaraapport Bestuur

Het resultaat zal zijn dat er van besturen (in de oude vorm van directies en toezichthouders) steeds minder gevraagd zal worden. Specifieke bestuursfuncties zijn overbodig geworden. Dat geldt ook voor kapitaalverschaffers en toezichthouders. De BV en NV als rechtsvormen zijn afgeschaft.

Het bestuur houdt overzicht en faciliteert het goede verloop van bedrijfsprocessen. Bestuurders houden zich aan alle mondiaal overeengekomen wettelijke kaders en richtlijnen. Twee keer per jaar is er een meeting met vertegenwoordigingen van alle stakeholders in de vorm van een meerdaagse werkconferentie. Het afgelopen jaar wordt geëvalueerd en de lijnen voor de korte en wat langere termijn worden gezamenlijk uitgezet. De voorbereidingen voor de vergaderingen gebeuren virtueel, de bijeenkomsten zijn fysiek.

Het bestuur wisselt elke vijf jaar. Elke werknemer/deelnemer aan het bedrijf, die zichzelf daarvoor geschikt acht, kan opteren voor een periode van bestuurder zijn. Bestuurders krijgen daarvoor geen extra salaris.

Het bestuur van het bedrijf is democratisch gekozen voor 5 jaar, door het personeel dat er werkt. Zij kan zich aan het eind van die periode weer verkiesbaar stellen. Het personeel is eigenaar van het bedrijf. Iedere werknemer, ook de bestuursleden, heeft één stem voor de verkiezing van het nieuwe bestuur. Geldschietters kunnen geld investeren in het bedrijf en hebben ook één stem, ongeacht het geïnvesteerde bedrag. Een aandeel kan pas na één jaar verkocht worden. De aandeelhouders zijn mede verantwoordelijk voor het bedrijf.

Als medewerkers niet tevreden zijn over het bestuur, kunnen ze een motie van wantrouwen indienen en het bestuur van hun functie ontheffen. Voor grote beslissingen worden referenda gehouden onder de medewerkers. Veranderingen worden democratisch besloten.

Er is een maximum aan het salaris dat een bestuurder kan verdienen, inclusief bonussen, toeslagen en andere regelingen. Bonussen zijn voor alle medewerkers gelijk en gerelateerd aan concrete, meetbare doelen die het bedrijf zelf kan realiseren. Het verschil tussen het minimum salaris en het maximale salaris ligt vast. De CEO kan maximaal tien keer het salaris van de laagst betaalde verdienen.

Het bestuur is wettelijk verplicht om te melden welke schadelijke stoffen ze gebruiken. De kosten van het gebruik en de gevolgschade van die stoffen voor mens en milieu, dienen te worden meegenomen in de kostprijs. De fabrikant is verplicht de gevolgen van het gebruik van deze stoffen te onderzoeken, ook in relatie tot andere schadelijke stoffen die in omloop zijn. Indien een nieuw product op de markt komt, waarvan niet bekend is dat het schadelijk is, dient het bestuur direct actie te ondernemen en dit te melden. Het bedrijf is verantwoordelijk voor de kosten van de schade. Het bedrijf zal zelf actie moeten nemen om de schadelijke stof te beperken in het fabriceren van haar product. Indien het bedrijf dit niet doet zijn ook medewerkers daarvoor verantwoordelijk en persoonlijk aansprakelijk. Het achterhouden van deze informatie en het verstrekken van valse informatie is strafbaar.

Het bestuur dient rekening te houden met het grotere geheel. De eigen onderneming heeft evenveel prioriteit als de gevolgen voor mens en milieu. De centrale vraag in de bedrijfsvoering is: waar wordt de maatschappij, inclusief de natuur, het gelukkigst van? Het gaat om Bruto Mondiaal Geluk als indicator.

OCF-themaraapport Bestuur

Het resultaat van het nieuwe duurzame bestuur is een bedrijf dat zich volledig richt op het creëren van een positieve bijdrage aan de samenleving. Het gebruikt de natuur niet meer voor grondstoffen en het lozen (uitstoot en storten) van afval. Het hele productieproces draagt bij aan het verbeteren van natuur en milieu. Er wordt geen industrieel afval in de natuur gedumpt, maar alles wordt gerecycled.

De gezondheid van medewerkers en klanten is van belang. Bedrijven dragen bij aan een gezond milieu en een toenemende biodiversiteit. Ze hebben een lange termijn strategie.

Regionale bedrijven

Daarnaast is er een regionale economie, waarbinnen op kleine, maar optimale schaal producten gemaakt worden voor het dagelijkse bestaan, voor wonen, eten, vrije tijd. Daarbij passen eerder beschreven systemen zoals coöperatieve bestuursvormen en bijvoorbeeld het pergolasysteem, waarin consumenten en producenten nauw samenwerken.

Netwerkorganisaties

Veel bedrijven zijn niet fysiek, maar bevinden zich op internet. Ze zijn klein, er wordt bijna geen geld uitgegeven, er is geen vaste structuur, er heerst chaos en er gebeurt van alles. Er zijn veel gebruikers van verschillende netwerken, men vindt het heerlijk om van alles uit te wisselen, een bijdrage te leveren aan iets nieuws, gewoon omdat dat leuk is. Het zijn netwerken waarin informatie wordt uitgewisseld, gewerkt wordt aan innovaties, muziek en boeken worden uitgewisseld en dergelijke.

Specialisten worden om hun kennis gevraagd om bij projecten te helpen. Zodra een project afgelopen is, zal het team weer uit elkaar gaan en zullen zich nieuwe teams vormen.

Deze organisatievorm kent geen bestuur.

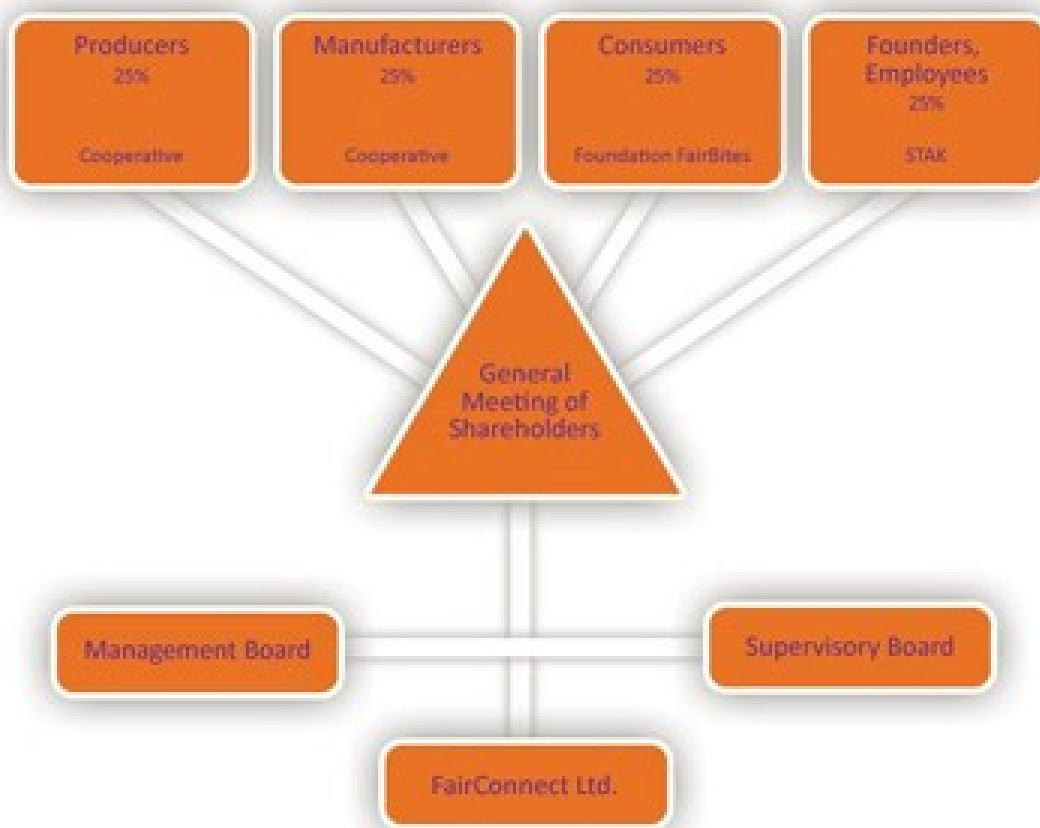
Voorbeeld van een innovatieve structuur

Een voorbeeld van hoe een internationaal opererend bedrijf op innovatieve wijze georganiseerd kan worden, is de structuur van het bedrijf FairConnect. Dit bedrijf heeft als aandeelhouders:

- boeren als producenten;
- toeleveranciers;
- werknemers, zowel oprichters als medewerkers;
- consumenten.

Zij delen gelijkelijk de winst en de zeggenschap. Ieder van deze groepen bezit 25 procent van de aandelen en krijgt dus 25 procent van de winst. De vier groepen vaardigen elk twee vertegenwoordigers af naar de algemene vergadering van aandeelhouders die het bestuur en de raad van commissarissen benoemen. Iedere aandeelhoudersgroep heeft één zetel in deze raad. Gezamenlijk kunnen er vijf externe leden van de raad van commissarissen worden voorgedragen.

OCF-themaraapport Bestuur



Figuur 4.1: Structuur van het bedrijf FairConnect.

De consumenten worden vertegenwoordigd door een stichting. De stichting heeft tot doel een bijdrage te leveren aan een meer duurzame en rechtvaardige wereld en armoedebestrijding door middel van de stimulering van duurzame productie en consumptie van voedsel en non-food producten. Dit doel tracht de Stichting te verwezenlijken door:

- het ontwikkelen en ondersteunen van projecten en activiteiten van bestaande of nieuw op te richten instellingen of bedrijven die duurzame productie en consumptie in de markt bevorderen;
- het oprichten van, deelnemen in en beheren van vennootschappen en stichtingen;
- educatieve activiteiten ter bevordering van de bewustwording van duurzame productie en consumptie;
- onderzoek, ontwikkeling en de toepassing van bestaande en nieuwe (bedrijfs)methoden om duurzame productie te vermarkten en daarmee de consumptie van duurzaam geproduceerde goederen te bevorderen.

De producenten zijn lid van een coöperatie. De coöperatie streeft er naar dat minimaal 50 procent van de leden afkomstig is uit ontwikkelingslanden en dat de helft van de omzet door deze leden wordt gegenereerd. De coöperatie wordt in de algemene vergadering vertegenwoordigd door één vertegenwoordiger van zuidelijke en één vertegenwoordiger van noordelijke producenten. Ook de fabrikanten zijn coöperatief georganiseerd met twee vertegenwoordigers van de toeleverende bedrijven. De drie initiatiefnemers en de werknemers gezamenlijk houden maximaal 25 procent van de omzet.

Voorwaarde: mindset van mensen in 2035

Veel hangt af van de ontwikkeling van mensen in de komende jaren. Een deel van de mensen is liever een volger: 'zeg mij wat ik moet doen, regel het voor mij'. Daarbij past een vorm van bestuur, dat mensen en bedrijven ondersteunt bij zelfsturing, versterkt en empowert.

Een ander deel van de mensen zal individuele verantwoordelijkheid ontwikkelen, zien en weten wat de effecten zijn van het eigen handelen, vertrouwen hebben in anderen, het leren maken van eigen keuzes en eigen keuzes belangrijker vinden dan aanpassen aan het collectief.

Besturen zullen moeten loslaten en hun invloed beperken, en tegelijkertijd daar optreden waar dat nodig is. Mindset veranderen en gedragsverandering zijn voorwaarde voor duurzame ontwikkeling.

4.4 Actieplan

Besturen is mensenwerk en het raakt het alle thema's van het project OCF 2.0. Simpelweg omdat bestuurders bijna alle beslissingen nemen. Er zal samengewerkt moeten worden met besturen in de publieke en non-profit sector. Veel bestuurders willen verandering en geven daar het goede voorbeeld in.

Er is ook een grote groep bestuurders, die niet willen veranderen of zelfs tegen werken. Soms werkt een 'gentleman's agreement', maar in veel gevallen niet. Een voorbeeld is de 'Balkenende norm' voor topsalarissen in de publieke sector. In 2005 was die € 158.000, in de toekomst € 181.000,-. Er zijn nog vele bestuurders van bijvoorbeeld zorginstellingen, vervoersbedrijven, politie en publieke omroepmedewerkers die meer verdienen dan de Balkenende norm, (Hankel A., 2010).

Om die reden zullen naast zelfregulerende afspraken ook veel veranderingen gedwongen moeten gebeuren door wetten en regels op te stellen en overtreders aan te pakken. Veel van die wetten zullen op Europees en wereld niveau moeten worden gemaakt.

We bereiken de genoemde nieuwe bestuursvormen in stappen van vijf jaar. Hieronder is per stap van 5 jaar uiteengezet welke stappen er genomen worden.

Tussen nu en 5 jaar

- consumenten hebben meer inspraak door middel van sociale netwerken op internet. Ze kunnen reviews plaatsen en meedenken over nieuwe producten;
- fabrikanten worden verantwoordelijk voor producten aan het eind van de levenscyclus, bijvoorbeeld door producten terug te halen middels

OCF-themaraapport Bestuur

statiegeld, te beginnen met grote producten, zoals auto's, witgoed en elektronica;

- verantwoordelijkheden en bevoegdheden worden lager in de organisatie gelegd;
- ondernemingsraden krijgen meer bevoegdheden en inspraak bij belangrijke beslissingen;
- het verschil tussen het salaris van de laagst verdienende arbeider en de CEO mag maximaal 10x bedragen, met een maximum van € 200.000, inclusief bonussen, meerdere functies/inkomsten, pensioenregelingen, verkoop aandelen en/of bedrijven. Dit geldt voor iedereen, ook voor topsporters, CEO's, publieke bestuurders en eigenaren van bedrijven.

Voor besturen betekent dit dat besturen van concurrerende bedrijven meer gaan samenwerken, om standaards te bereiken en afspraken te maken hoe producten gerecycled kunnen worden. Bestuurders houden zich aan afspraken en gaan meer in gesprek met de medewerkers.

5-10 jaar

- medewerkers van een bedrijf krijgen stemrecht voor de nieuwe CEO voor het bedrijf;
- er zijn geen fusies tussen grote bedrijven. Er is een maximale grootte voor bedrijven vastgesteld wat betreft het aantal werknemers en omzet. Bedrijven die groter zijn, dienen gesplitst te worden;
- er wordt steeds meer samengewerkt tussen verschillende bedrijven. Men neemt verantwoordelijkheid voor de vervuiling die de eigen bedrijfstak veroorzaakt;
- medewerkers krijgen de gelegenheid om mee te draaien in andere onderdelen van het bedrijf;
- medewerkers bepalen in onderling overleg hoe, waar en wanneer ze werken.

Voor besturen betekent dit dat zij open zijn over hun bedrijfsvoering. Ze geven inzicht in waar ze hun grondstoffen vandaan halen, met welke bedrijven ze zaken doen en wat medewerkers verdienen, inclusief de topbestuurders. Elk bedrijf heeft een intern en extern verantwoordingsverslag. Bestuurders gaan meer in samenspraak met hun medewerkers vorm geven aan bedrijfsprocessen en aan hun maatschappelijke verantwoordelijkheid.

10-15 jaar

- de CEO is door de medewerker gekozen en heeft een termijn van 5 jaar. Er vinden dan nieuwe verkiezingen plaats;
- bedrijven mogen niet groter zijn dan vijf jaar eerder is bepaald qua aantal medewerkers en omzet;
- er is een maximaal salaris is voor iedereen vastgesteld. Als er bonussen verdeeld worden, deelt iedereen daar evenredig in mee, met inachtneming van het maximale salaris;

OCF-themaraapport Bestuur

- het principe is geen vervuilende stoffen meer in het milieu, alles opvangen en verder verwerken. Kosten van stoffen die niet afbreken en bewaard moeten worden, zijn voor de fabrikant.

Voor besturen betekent dit dat zij verantwoordelijk zijn voor alle afvalstoffen van hun dienst en product. Dit is te realiseren door het samenwerken met andere producenten. Bestuurders ontdekken de meerwaarde van samenwerken met stakeholders, waaronder de eigen medewerkers. Zij kennen daarvan de mogelijkheden en doen zelf een stap terug.

15-20 jaar

- afschaffen van aansprakelijkheid van (papieren)bedrijf (als juridische vorm) en overschakeling naar aansprakelijkheid van de medewerkers (personen). Aangezien de medewerkers verantwoordelijk zijn voor hun daden, dienen ze ook eigenaar te zijn van het bedrijf. Het eigendomsrecht gaat over van aandeelhouders naar medewerkers;
- Leveranciers, afnemers en consumenten nemen deel in de raad van bestuur van de organisatie;
- medewerkers zijn betrokken bij alle bedrijfsaspecten. Zij hebben overal een stem in;
- Zij worden geschoold op alle bedrijfsaspecten, zodat ze goed mee kunnen beslissen;
- kwetsbare werknemers worden op hun kunnen en zijn gerespecteerd en hebben een volwaardige plaats in het bedrijf.

Voor besturen betekent dit dat bestuurders en toezichthouders zich bijna overbodig voelen. Zij dragen hun kennis, inzichten en netwerken over aan de medewerkers. Zij stellen zich op als coach en/of als dienende leiders.

20-25 jaar

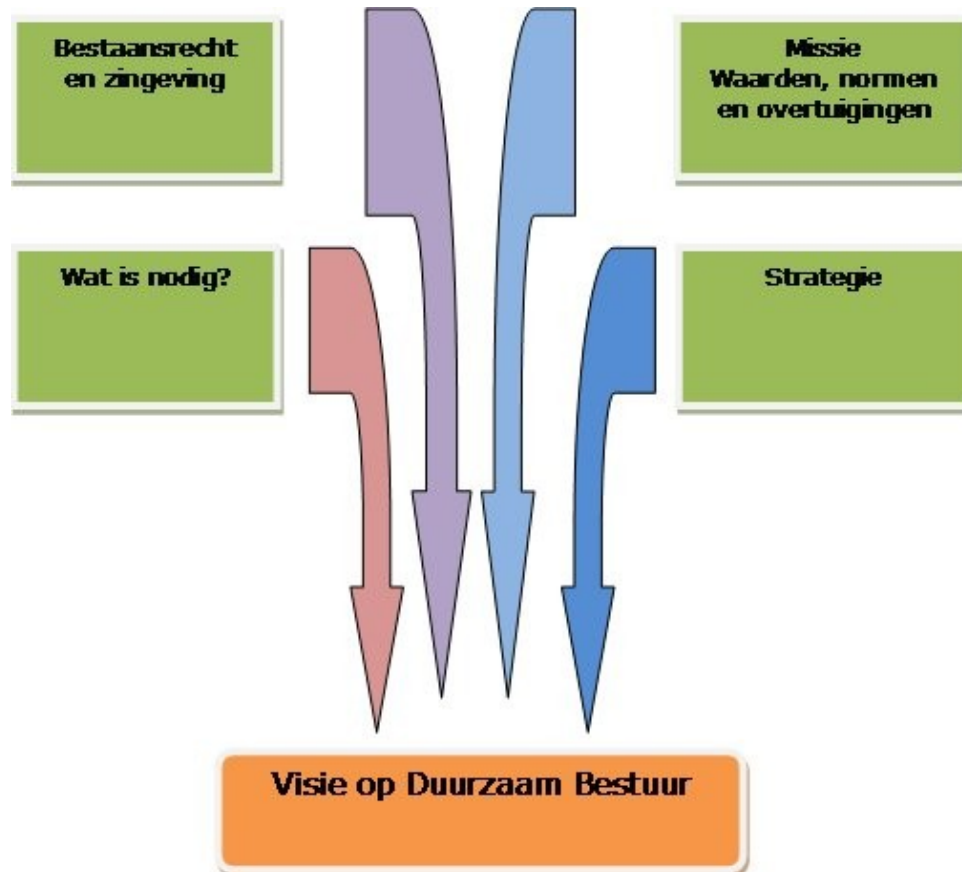
- volledig verbod op zaken doen met bedrijven en landen die internationale richtlijnen niet respecteren;
- beslissingen worden binnen het bedrijf op democratische wijze genomen;
- bedrijven maken deel uit van netwerken en ketens of vormen een coöperatie;
- bedrijven hanteren het Bruto Nationaal Geluk als een belangrijke indicator;
- alle bedrijfsactiviteiten dragen bij aan een betere samenleving en een beter milieu;
- twee keer per jaar is er een vergadering met alle belanghebbenden (stakeholders);
- alle kosten van een product en dienst zijn in het product of de dienst verrekend;
- geld is minder belangrijk geworden. Bedrijven voegen iets toe aan de samenleving, zij participeren en staan midden in de samenleving.

OCF-themaraapport Bestuur

Voor bestuur betekent dit dat zij niet meer belangrijk zijn. Het gaat om de bijeenkomst van alle stakeholders, daar worden beslissingen genomen, daar wordt genoten van de geleverde producten endiensten.

5. Visie op duurzaam bestuur

De elementen die bestuur duurzaam maken en laten zijn:



5.1 Inleiding

In de vorige hoofdstukken is verkend hoe besturen georganiseerd zijn en hoe zij werken. Ook zijn er verschillende kaders gesteld over hoe zij ideaal zouden werken, wanneer ze duurzaam besturen. In deze verkenning is naar voren gekomen dat veel bestuursvormen kenmerken hebben die een duurzaam bestuur in de weg staan.

De lessen die uit deze verkenning geleerd worden, vormen de basis voor een visie op duurzaam bestuur. Allereerst komt de vraag waar het bestuur zijn bestaansrecht op baseert aan de orde. Vervolgens krijgt het duurzaam bestuur vorm via de invulling van een missie voor het bestuur en de wijze waarop de missie leidend is voor de te volgen strategieën.

In relatie tot de andere thema's die door OCF uitgewerkt zijn, zal het duurzame bestuur van 2035 er zorg voor dragen dat de ambities die zijn geformuleerd tot stand komen. Het bestuur geeft richting aan en stuur op de uitwerking, stelt kaders, neemt waar nodig drempels weg, faciliteert en stimuleert.

5.2 Lessen uit het verleden en de cases

Besturen kijken vooral naar de korte termijn problemen en vanuit daar zoeken zij ook naar korte termijn oplossingen. Het sturen op een resultaat voor een veel langere termijn lijkt nauwelijks aandacht te krijgen. Duurzaamheid en duurzame ontwikkeling heeft geen hoge prioriteit. Dit is immers een lange termijn issue, en bestuur lijkt toch vooral bezig met korte termijn problemen.

Dit is dan ook het recht van bestaan van veel besturen: zorg dat de dagelijkse gang van zaken loopt, maak keuzes en maak deze keuzes inzichtelijk voor iedereen.

Wat leveren de wijzen van besturen in de profitsector op?

Met name het business bestuursmodel, gebaseerd op het Angelsaksische model, maar deels ook op het Europese model, levert de volgende knelpunten en uitdagingen op:

- te veel macht van de aandeelhouders en kapitaalverschaffers;
- een lastige rol voor toezichthouders;
- doorgeschoten beloningsbeleid voor bestuurders;
- nog onvoldoende Good Governance;
- dominante rol van bestuurders, directie leden en managers;
- werknemers hebben een zwakke positie in het bedrijf;
- de samenleving en de plaats van ondernemingen daarin verandert;
- er wordt nog onvoldoende belang gehecht aan stakeholders;
- er dient een andere mindset rond ondernemen en verantwoordelijkheid te worden ontwikkeld. Bedrijven voelen zich nog niet verantwoordelijk voor de hele levenscyclus van het product;
- de kosten van een product of dienst worden niet volledig doorberekend;
- gevolgen voor People en Planet worden ten opzichte van Profit niet voldoende meegenomen in beslissingen bestuur;
- Bedrijven kijken uit naar buitenland om Nederlandse regels en belastingen te ontlopen;
- Profit bedrijven hebben een te grote macht ten opzichte van publieke besturen, non-profit besturen en de burgers.

Non-profit organisaties kunnen een prominentere rol in de samenleving spelen, om de volgende redenen:

- de overheid zou meer taken moeten overlaten aan het maatschappelijke veld;
- door hun gemengde publiek-private karakter kunnen non-profit organisaties een verbindende taak hebben in de maatschappij. In het

OCF-themaraapport Bestuur

bijzonder kunnen zij Profit en People van particulieren verbinden met Planet en People;

- non-profitorganisaties hebben kennis en daadkracht in huis.

De wijze waarop non-profits bestuurd worden speelt een belangrijke rol bij het realiseren van deze doelen. Non-profits kunnen een belangrijke rol spelen bij het verduurzamen van de maatschappij.

Wat levert het bestuur van een publieke organisatie op?

Nederland heeft een relatief (in vergelijking met sommige andere landen) goed werkend openbaar bestuur. Zoals genoemd in de algemene inleiding wordt de kwaliteit van het openbaar bestuur in Nederland voornamelijk gestuurd door middel van de Code Goed Openbaar Bestuur waarin staat beschreven hoe een openbaar bestuur behoort te werken.

Desondanks is er veel kritiek vanuit alle geledingen van de maatschappij. Kritiek betreft met name:

- focus op de korte termijn; allerlei partijen in het duurzaamheidsveld vragen om een lange termijn visie. Over het algemeen houdt het kabinet een ingezette lijn niet veel langer dan een kabinetsperiode vol;
- versnipperd; het gevoerde beleid is zowel wat betreft thema, als wat betreft domein (gemeentelijk, regionaal, provinciaal, landelijk) versnipperd. Al hoewel er een duidelijke opbouw in de bestuurlijke taakverdeling zit, is in de praktijk vaak sprake van overlap en inconsistentie;
- onduurzaam. Als resultante van de focus op de korte termijn en versnippering is het gevoerde beleid regelmatig onduurzaam. Niettemin zijn de afgelopen jaren ook belangrijke resultaten geboekt. Met name waar het gaat om thema's als verduurzaming en beperking van afval zijn belangrijke verbeteringen geboekt. Juist daar waar het gaat om integrale duurzaamheid worden nog te weinig resultaten geboekt;
- inconsistent beleid;
- langzame besluitvorming. Zowel de bureaucratie, als de onderlinge rolverdeling, als het uitgebreide stelsel van vergunningen maakt de besluitvorming uitermate stroperig.

Ons democratisch ingericht bestuur, waarin we onderscheid maken tussen dagelijks (uitvoerend) en algemeen bestuur, is een belangrijk goed in Nederland. Met een professioneel ambtelijk apparaat op verschillende niveaus wordt de politiek gedegen ondersteund. Het bestuur werkt transparant via de openbare vergaderingen van de volksvertegenwoordigers. Er wordt verantwoording afgelegd en door de wet openbaarheid van bestuur, kan iedereen achterliggende documentatie opvragen. Elke burger heeft stemrecht waardoor ze haar invloed op het bestuur eens per vier jaar kan doen gelden. Dit zijn de sterke punten. Dit zijn ook tegelijk haar zwakke punten. Immers, doordat elke vier jaar opnieuw gekozen kan worden, kan het beleid elke vier jaar drastisch veranderen. Ook moeten volksvertegenwoordigers door de 'politieke afrekencultuur' zichzelf

OCF-themaraapport Bestuur

profilieren naar haar kiezers. Hierdoor zijn ze geneigd om voor de korte termijnwinsten te gaan en minder rekening te willen houden met de lange termijn doelen en effecten. Dit kan als 'onduurzaam' worden bestempeld.

5.3 Bestaansrecht en zingeving

*Bestuur, bestuurder,
'Hoeveel geluk denken we dat we nog hebben?'
(Fred Pearce, milieujournalist)*

Is er bestuur nodig om duurzaamheid te versterken of te garanderen? Of zou bestuur per definitie duurzaam moeten zijn? Welke rol die het bestuur historisch heeft verworven is gerelateerd aan duurzaamheid of zou gerelateerd moeten zijn (geweest) aan duurzaamheid? Welke 'license to operate' is er heden ten dage aan te geven voor bestuur?

Ex-premier Balkenende heeft in een van zijn toespraken over bestuurlijke verandering, in relatie tot de provinciale structuur, gezegd: "Doe niet alles en doe niet allemaal hetzelfde." Het tegenovergestelde lijkt waar te zijn voor besturen als het gaat om duurzaamheid: wordt eigenaar van het wereldwijde ('ons') duurzaamheidsvraagstuk en doe dat allemaal en werk ook aan hetzelfde.

China's problematiek is die van China en niet van ons. De vervuiling in Afrika is die van Afrika en niet van ons. Wetenschappers zullen wel met een oplossing komen als het gaat om duurzaamheid, milieu en klimaat. Het probleem is veel te groot om iets aan te doen. Blijkbaar is er (nog) geen urgentie. Dit zijn aannames die voor duurzaamheid, leven op deze planeet, niet gelden.

Besturen moeten dus eigenaar (durven) worden van problemen die buiten hun eigen direct waarneembare belangen reiken en ook over hun bestuurstermijn heen reiken. Bestuursleden hebben met name (kwalitatief) zicht op de grotere verbanden, hebben deze taken op zich genomen en daarin hebben zij ook hun verantwoordelijkheid te nemen. Het perspectief en de perceptie is wezenlijk anders dan die van het individu. In deze rol-neming ligt dan ook het bestaansrecht: over grenzen heen kunnen kijken en moeten kijken. Sturen op fundamentele innovaties of veranderingen op zeer grote schaal en met hoge snelheid.

Duurzaamheid is voor besturen geen vraagstuk meer, zelfs geen urgent probleem. Het is een internationale 'common sense' situatie waarbij het onderscheid tussen non-profit, profit en publiek bestuur niet relevant is.

Besturen, in de profit, non-profit en publieke sector, zijn nodig om gezamenlijk te sturen op krimpende consumptie en lokale kracht. Een veranderende levenswijze, met wellicht een andere definitie van luxe, meer versobering, meer beperking.

Besturen, op mondiale en lokale schaal, hebben de taak om mensen een duurzame levenswijze te laten toepassen. Voor het gebruik van fossiele brandstoffen kan dit via het reguleren van grenzen (van gebruik, van handelen, van bewegen over de wereld). Binnen die grenzen zorgen voor een leven dat zo aangenaam mogelijk is. Globaal denken daadwerkelijk koppelen aan de praktijk. Leiderschap anders inrichten. Succes ander definiëren.

Inzichtelijk maken van 'bestaanskaders': identiteit wordt voor velen een andere zoektocht dan tijdens de voorgaande decennia. Veel vaste kaders zijn in de toenemende waarde van de wetenschap verloren gegaan. Daarnaast heeft onze levensstandaard in het 'westen' een zeker plafond bereikt:

OCF-themaraapport Bestuur

Individuele mensen zoeken naar een leven dat het waard is om geleefd te worden. De ontwikkeling van de zelfstandige ondernemer is hiervan een voorbeeld. Samenwerken voor een duurzame toekomst is hierin een zinvolle kapstok voor ieder individu om zich mee en aan te verbinden. Vooruitgang anders definiëren en neveneffecten inzichtelijk maken. Innovatie voorrang geven. Beschavingen hebben regelmatig gestopt te bestaan. Vele van deze beschavingen stopten doordat bestaan simpelweg niet meer mogelijk was: uitputting van de grond, verwaarloosde waterbronnen.

'Nee' te zeggen tegen attitudes en denk- en handelwijzen die onze leefwereld en ons samenleven schaden. Wél reageren op dreigingen, ook al ervaren wij ze niet als actueel en stellen we ze (dus) uit. De term 'macht' een andere invulling geven. Geluk een even grote, zo niet grotere, waarde toekennen als de euro of andere munt. Het doorbreken van de mondiale, regionale en lokale 'ontkenning' en het tonen en vieren van de mondiale, regionale en lokale successen.

Als de duurzaamheid geen stevig beslag zou kunnen krijgen, om welke reden dan ook, zouden besturen er ten minste moeten zorgen voor het voorbereiden op de omgang met de gevolgen van een wenteling (beperken van de catastrofe). Hoe kunnen we de kansen die wentelingen met zich meebrengen optimaal benutten?

Angst is in vele situaties een slechte raadgever. We worden er echter dagelijks door gevoed: krantenkoppen, journaals, discussieprogramma's en blogs herinneren ons dagelijks aan de zorgen die we (zouden moeten) hebben. Veel van de veranderingen zijn voor velen niet bij te houden. Deze veranderingen en de onrust die hiermee gepaard gaat, zijn speerpunten voor iedere bestuurder: creëren van lange termijn gedachten en kansen (cultuur van hoop).

Daarnaast zijn er nog de terreuraanslagen van 11 september 2001 in de Verenigde Staten en andere landen, de merkbare tekorten aan water wereldwijd, de globalisering, de opmars van China en India, de stijgende energieprijzen, de toenemende migratie, de effecten van de multiculturele samenleving en de wereldwijde financiële en economische crisis. Deze hebben een vloedgolf van angst en onzekerheid door de samenleving gejaagd. Verdeeldheid lijkt een logisch gevolg. Hierin heeft ieder bestuur en bestuurslid een belangrijke rol: het voorkomen van strijd 'tegen de ander(en)' en in plaats daarvan samenwerken.

Bestuurlijke verantwoordelijkheid en daarmee bestuurlijk bestaansrecht, is tonen dat niet 'iemand' het ooit voor ons zal gaan oplossen, maar dat besturen hun sturende taak daadwerkelijk opnemen. Doorbreken van de verstarring van het systeem; handelen naar concrete daden. Een voorbeeld is het liquideren van de vele citrusvruchten-plantages in Australië, omdat er simpelweg onvoldoende water voorradig is. En zo is Zweden gestopt met zich afhankelijk te maken van de olie-import.

Anderzijds zullen besturen gedwongen moeten worden te veranderen. Op dit moment zijn voor velen van ons de slachtoffers van onduurzaamheid een abstractie. Is de mens alleen in staat tot adequaat handelen indien zich er een noodzaak voordoet? Wanneer we niet meer kunnen spreken over 'een (mogelijk) verschijnsel'? Wanneer we gedwongen worden de gevolgen van onze verslaving aan onduurzame groei te aanvaarden? Gezien de hoeveelheid individuele en lokale acties op een zorgzame samenleving rijst met recht de vraag of 'besturen' wel een geëigende manier is om duurzaamheid een kans te geven. De huidige

OCF-themaraapport Bestuur

oplossingsrichtingen lijken totaal inadequaar voor de mate van crisis waarin we als geheel verkeren: als we afzonderlijk besturen werken we niet aan duurzaamheid maar aan symptoombestrijding.

Gezien de wentelingen en de enormiteit van de wentelingen zouden bestuurders, en andere leidinggevenden, in de scope van duurzaamheid een rol kunnen pakken als het gaat om zingeving.

Zoals hierboven beschreven in termen van cultuur (zoals hoop, samenwerken met behoud van eigen identiteit) en ook in termen van het aansturen op 100% verantwoordelijkheid. We zijn met elkaar in bestuursland verstrikt geraakt in het met moeite bereiken van de 'ander(en)'. De grootte van de organisaties en de complexiteit leiden tot afspraken waarbij individuele verantwoordelijkheid soms nauwelijks nog een rol lijkt te spelen. Vissers kunnen niet stoppen met het leeg vissen van de oceanen omdat ze er voor hun bestaan van afhankelijk zijn. De politicus spreekt, maar kan zich een minuut na de presentatie niet meer herinneren wat hij heeft gezegd omdat hij geen eigenaar is van de tekst. Het systeem is een gevangenis geworden in vele opzichten. We zijn de wereld steeds meer gaan zien als een mechanisme: een geheel van natuurwetten dat werkt zonder bedoelingen, maar er gewoon is.

Veranderingen in het zelfbeeld van de mens zonder algemeen geaccepteerd kader (zoals het geloof in voorgaande decennia) versterkt de behoefte aan sturing op het gezamenlijke als het gaat om duurzaamheid. Zonder een gezamenlijke inspanning zal duurzaamheid geen kans maken. De vrijheid die we in de afgelopen tijd in met name het westen hebben opgebouwd betekent ook het nemen van verantwoordelijkheid. Het komt iedere keer weer neer op zelfstandig kiezen. In dit keuzeproces, waarin gemeenschapsgevoel een andere invulling nodig heeft, kan de bestuurder zijn waarden-volle rol pakken. Beschaving en humaniteit over de komende tientallen jaren blijven niet bestaan zonder sturing op de juiste keuzes in duurzaamheid. Erkenning van het individu, consumentisme scheiden van identiteit en bestaansrecht, generaliserend denken voorkomen, lijken belangrijke begrippen. Uiteraard kunnen ook anderen (niet-bestuurders) in dit keuzeproces een belangrijke rol vervullen. Echter, bestuurders zitten op de positie waarvan dit met name of ten minste gevraagd moet worden.

We staan op de schouders van onze voorouders. Onze kinderen staan op de schouders van ons. De zingevingvragen zijn van alle tijden. Het verloren gaan van de hoogste zingevende waarde lijkt een gebeurtenis die zich in de geschiedenis voortdurend herhaalt. Velen van onze voorouders hebben daarmee in hun leven te maken gehad. Onzekerheid is de prijs die voor elke verandering of vooruitgang moet worden betaald.

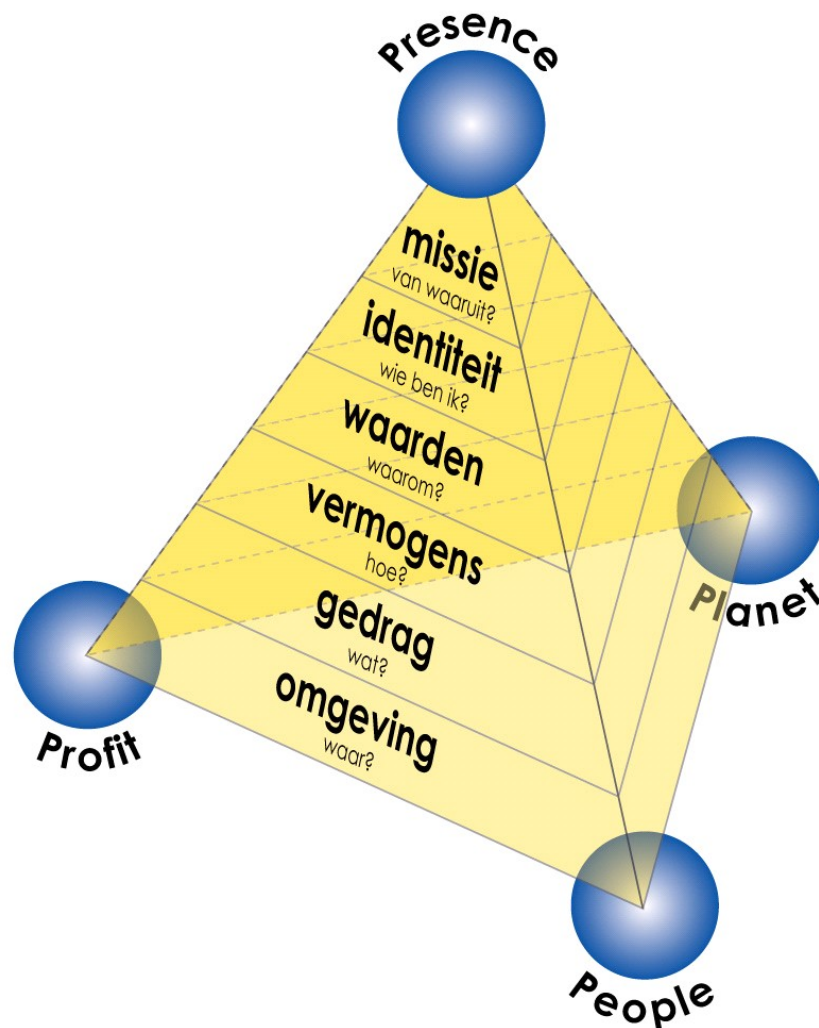
De blikseminslag van de waarheid treft altijd datgene wat tot dan toe het hoogste werd aangeslagen, schreef Nietzsche.

Het is tijd om wakker te worden. Het is tijd voor velen om wakker te worden gemaakt en de aandacht te richten op datgene wat nodig is: het erkennen van actieve zorg voor de verbinding van alles. Aanjager zijn voor de noodzakelijke verandering en daarbij voortdurend een goede buurvrouw zijn.

5.4 Bestuur met een missie

De dagelijkse gang van zaken wordt op het oog bepaald door de omgeving, het gedrag van een individu en zijn vermogens. Zelden wordt daarbij de vraag gesteld vanuit welke waarden, identiteit en missie doe ik wat ik doe.

Het zijn juist de bestuurders die zich deze vragen wel stellen, niet alleen over zichzelf, maar ook over hun organisatie. Met het volgende beeld wordt de samenhang tussen het wezen van een mens of organisatie geschetst. Om werkelijk te ZIJN (Presence) moet je vragen die samenhangen met missie, identiteit, waarden, vermogens, gedrag en omgeving goed kunnen beantwoorden.



Figuur 5.1: Samenhang tussen het wezen van een mens en een organisatie

Dit geeft tegelijkertijd aan dat een bestuurder zich terdege rekenschap zal moeten geven van zijn missie en van de missie van zijn organisatie (en van de maatschappij). Het gaat daarbij ook om de kwaliteit van de relatie.

OCF-themaraapport Bestuur

De bevologenheid van de bestuurders uit zich in hun idealen en in de wijze waarop zij de onderlinge geschillen los kunnen laten. Samen gericht op een duurzame toekomst. Desgevraagd gaven verschillende bestuurders aan welke competenties zij essentieel achten voor het realiseren van duurzaam bestuur:

- lef, keuzes maken voor het geheel, de hele aarde of het bestaan ('het' en 'de ander' gaat echt niet weg, ook al hopen we dat);
- enthousiasme uitstralen;
- overtuigingskracht hebben;
- middelen en mogelijkheden hebben (ontzorgen, doorzetmacht);
- 100% verantwoordelijkheid nemen, waar of met wie je ook bent;
- kunnen werken en opereren vanuit een gezamenlijk kader, kunnen werken met een paar mondiale criteria;
- een ruimere kijk op de werkelijkheid (dan tot op heden wordt erkend), je niet meer 'verschuilen achter';
- en last but not least 'liefdevolle' handelingen, mededogen, compassie.

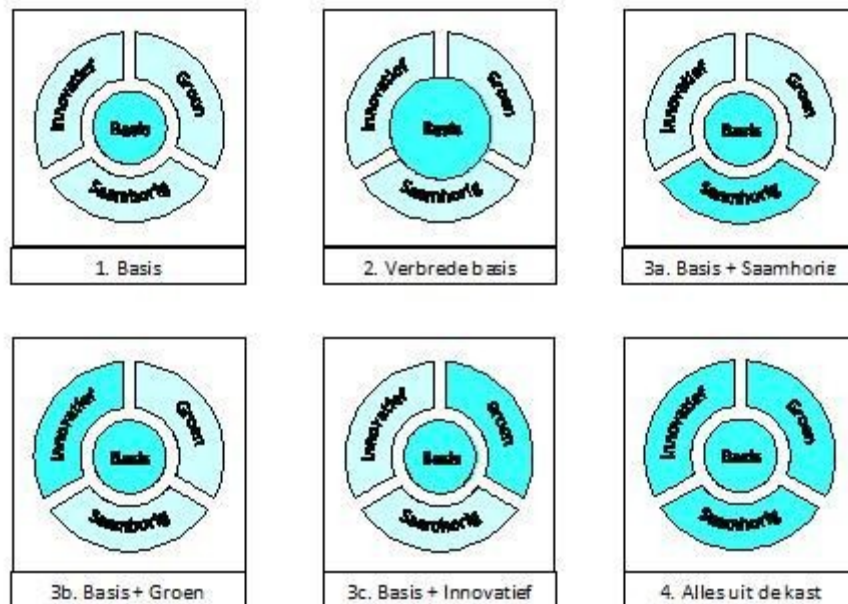
Het bestuur gaat niet uit van eigen belangen maar vertaalt de belangen van de verschillende actoren naar een heldere en aansprekende koers. Het bestuur is daarover ook aan te spreken en laat zelf ook actief zien welke koers er gevolgd wordt en welke resultaten er geboekt zijn.

Besturen betekent in feite:

- doelen, beleid en strategie bepalen;
- uitvoering daarvan aansturen;
- verantwoording afleggen over het gevoerde beleid en de geleverde prestaties;
- toezicht houden op de dagelijkse leiding van de organisatie bewuste afwegingen maken tussen loslaten en ingrijpen.

De missie van de organisatie is daarvoor leidend en wordt vertaald in een visie. Op basis van de keuzes die gemaakt zijn ten aanzien van de visie, de identiteit en de te hanteren principes kan de strategie verder worden ingevuld. In de volgende plaatjes zijn de verschillende te volgen strategieën weergegeven. Waarbij een donkerder kleur een zwaardere inzet op dit onderdeel voorstelt. De volgende strategieën beelden dit uit.

OCF-themaraapport Bestuur



Figuur 5.2: Overzicht van mogelijke strategieën.

- Strategie 1: Deze strategie past bij een keuze om niet direct koploper te willen zijn, maar meer volgend. Het bestuur gaat er dan van uit dat de overheid passend beleid gaat formuleren, en de organisatie dat beleid volgt.
- Strategie 2: Het bestuur kiest ervoor in de middengroep mee te lopen, maar maakt geen expliciete keuze op het vlak van de identiteit. Bovendien kiest het bestuur ervoor de inspanningen vooral te richten op milieu, en beperkt stappen in de richting van duurzaamheid in den brede te zetten.
- Strategie 3a: Het bestuur wil koploper zijn, maar vult dat in via de identiteit van de saamhorige maatschappij.
- Strategie 3b: Het bestuur wil koploper zijn, kiest voor een identiteit als groene maatschappij.
- Strategie 3c: Het bestuur wil koploper zijn, en kiest voor een identiteit als innovatieve maatschappij.
- Strategie 4: De organisatie kiest ervoor koploper te zijn, en gaat alles uit de kast halen om een duurzame maatschappij te worden.

In de verschillende strategieën kunnen besturen met verschillende waarden en overtuigingen hun eigen identiteit uiten en tegelijkertijd bijdragen aan het realiseren van brede maatschappelijke doelen. In feite wordt hiermee de basis gelegd voor een partij overstijgende benadering van lange termijn regeringsbeleid.

De basis hiervoor is onder andere te vinden in het uitgangspunt dat de overeenkomsten tussen mensen, organisaties en andere partijen sterker zijn dan de verschillen. Natuurlijk zorgen de verschillen voor het onderscheid dat gemaakt

OCF-themaraapport Bestuur

kan worden, maar de overeenkomsten zorgen voor de voortgang en de resultaten op de langere termijn.

Binnen andere thema's van het project OCF 2.0 is vastgesteld dat de basis van de economie niet alleen gevormd wordt voor geld. Ook andere waarden zoals geluk, zinvolheid, vrijgevigheid, volharding en verantwoordelijkheid spelen een belangrijke rol. Dit betekent dat de visie van het bestuur ook een ander vertrekpunt heeft gekregen. Het is veel minder gericht op competitie, maar meer op samenwerking.

Ketenverantwoordelijkheid staat centraal. De ambitie is dat vanuit het besef dat iedereen en alles met elkaar verbonden is, alle schakels in een keten hun verantwoordelijkheid nemen voor transparantie, innovatieve en duurzame samenwerking:

- het bedrijfsleven en de overheid definiëren rollen en verantwoordelijkheden voor alle schakels in hun keten. Bedrijven en overheden gaan uiterlijk in 2015 in gesprek met hun leveranciers en afnemers en maken daarbij concrete afspraken over taakverdeling op het gebied van duurzaamheid;
- de overheid werkt grensoverschrijdend samen met andere overheden door middel van kennisuitwisseling;
- de overheid realiseert op internationaal niveau harmonisatie van standaarden en criteria. De overheid ondersteunt internationale programma's en initiatieven die harmonisatie en samenwerking nastreven zoals UN Global Compact, Customer Goods Forum;
- de overheid informeert consumenten over duurzame productie en consumptie en helpt hen bij het maken van weloverwogen keuzes. In 2015 is er een interactief communicatieplatform over duurzame ketens, waar consumenten aangespoord worden hun stem te laten horen via hun koopgedrag;
- de overheid stimuleert innovatie door:
 - instellen van innovatiecups, prijzen;
 - publiceren innovatie index (als Dow Jones).
 - innovatie is een vak in het basis- en voortgezet onderwijs De rollen voor het bestuur zijn dan:
 - alle besturen nemen de verantwoordelijkheid voor de gevolgen van niet-duurzaam handelen;
 - sturen vanuit de verantwoordelijkheid van de bestuurder voor de mensheid, de leefbaarheid en het leven;
 - grotere doelen, grotere verbanden, grotere beslissingen. Ingrijpende veranderingen doorvoeren. Verantwoording afleggen voor alles, ook wat je niet doet;
 - De (gevolgen van) de uitstoot van broeikasgassen en de omgang met fossiele brandstoffen: grenzen erkennen en stellen;
 - De mens(heid) sturen op de inhoud van onze samenleving; van verslaving aan onduurzame groei naar kansen voor een duurzame toekomst vanuit verbondenheid;
 - De samenleving voorbereiden op een ontwrichting: voorbereiden op het benutten van duurzame levenskansen vanuit de optiek dat we in een zeer arm ontwikkelingsland gaan leven.

Duurzaam bestuur zorgt er dus vanaf het eerst mogelijke moment voor om de maatschappij gereed te maken voor duurzaamheid en om de initiatieven bij de diverse actoren (bedrijven en NGO's) te faciliteren en innovatief gedrag te stimuleren. Daarvoor maakt het bestuur gebruik van de hiervoor beschreven aanpak van missie tot rol en uitvoering.

5.5 Bestuur richting 2035

Een visie van duurzaam bestuur overstijgt de verschillende bestuurders in tijd en idealen. Het is de verbindende factor voor opeenvolgende besturen en biedt houvast aan de te volgen route naar duurzaamheid. Er zijn verschillen in strategie mogelijk, maar er is altijd een gezamenlijke strategie die de basis vormt voor de vooruitgang.

Bestuurders zijn bereid de ongemakkelijke waarheid onder ogen te zien en te handelen. Duurzame ontwikkeling vraagt erom dat meer mensen verantwoordelijkheid gaan nemen voor het geheel. Mensen aanzetten tot reflectie is de eerste stap van een noodzakelijke verandering van het bestaande wereldbeeld. Een duurzame ontwikkeling vraagt erom dat meer mensen verantwoordelijkheid gaan nemen voor het geheel.

In het besturen van de private sector is de ontwikkeling naar transparantie en duurzaamheid al in gang gezet. De ontwikkelingen in de politiek en in het publieke domein gaan in de huidige tijd naar het centraliseren van macht en hiërarchie als organisatievorm. En dat terwijl kiezers zweven, het aantal leden van politieke partijen afneemt. Duurzaam Bestuur kan niet wachten tot 2035, het moet NU aan de slag.

In 2015 is het bestuur van ons land ervan doordrongen dat mensen hun functie beter vervullen als de macht meer wordt losgelaten. Het bevel 'wees creatief' werkt nooit.

Vanaf 2020 tot 2030 is het nog steeds nodig om goede voorbeelden zichtbaar te maken. Positieve resultaten en successen worden gedeeld met markt en maatschappij. Communicatie en transparantie spelen hierbij een belangrijke rol. Door effectief en efficiënt ketenmanagement worden veranderingen grondig doorgevoerd. Tegelijkertijd komt hierdoor de verantwoordelijkheid op de juiste plek te liggen. Omdat niet alle partijen altijd handelen vanuit hun verantwoordelijkheid ligt er nog een taak voor het bestuur om adequaat en scherp toezicht te houden op het naleven van de gestelde doelen. De positie van het bestuur is desalniettemin meer gericht op samenwerking dan op het uitoefenen van sturing. In deze periode zien we vooral bestuurlijke besluitvorming op internationaal niveau op het gebied van duurzaamheid. Nederland als pleitdrager speelt hierin een toonaangevende en verbindende rol. Het beleid van het stimuleren van innovatie wordt voortgezet. Investeren in kennis is noodzakelijk om de internationale rol van Nederland op duurzaamheid te bekrachtigen. Door een systeem van wetten en regels is een 'level playing field' gecreëerd waar schone en vuile producten op basis van gelijkwaardigheid door consumenten kunnen worden beoordeeld. In deze periode blijft leren en reflectie van groot belang, voortschrijdende inzichten worden snel opgepakt en verwerkt .

OCF-themaraapport Bestuur

Vanaf 2030 tot 2035 is het handelen vanuit een duurzame afweging het gangbare gedachtegoed voor bestuur geworden, door afgewogen transparante besluiten wordt het helder welk belang in het besluit doorslaggevend is. Met aandacht voor de volledige triple-P benadering. Hiermee wordt het besturen een duurzame handeling waarbij vanuit samenhang en integraliteit wordt voorzien in individuele keuzevrijheid binnen een duurzaam functionerend systeem nu en in de toekomst.

De vindingrijkheid van de mens is groot. De techniek zal oplossingen voor onze milieuproblemen kunnen aandragen, maar dat lukt alleen als de overheid daar een sturende rol bij inneemt, omdat zij boven de eigenbelangen van private bedrijven, korte termijn winsten, uitstijgen. Overheden, van hoog tot laag, moeten duidelijke kaders scheppen waarbinnen ondernemers aan de slag kunnen. Ze moeten bestuurders in private en publieke sector aanzetten tot creativiteit.

Bronnen

- Aslander, M. en Witteveen E. (2010). *Easycratie. De toekomst van werken en organiseren*. Den Haag: Sdu Uitgevers bv.
- Barber, B. (1995, 2001). *Jihad vs. McWorld. Verband tussen kapitalisme en terrorisme*. London: Transworld Publishers.
- Brafma, O. en R.A. Beckstrom, (2010). *De zeester en de spin. De onstuitbare kracht van organisaties zonder leider*. Utrecht: Bruna.
- Braungart, M. en W. McDonough, (2007). *Cradle to cradle. Afval = voedsel*. Heeswijk: Search Knowledge B.V.
- Diamond, J. (2004). *Ondergang. Waarom zijn sommige beschavingen verdwenen en hoe kan de onze haar ondergang voorkomen?* Utrecht: Uitgeverij het Spectrum.
- van Duijn, J. (2007). *De groei voorbij. Bestaat er een Nederland na de groei?* Amsterdam: Bezige Bij.
- Ernste, D. en D. de Wit, (2005). *Goed bestuur. Werkboek voor maatschappelijke organisaties*. Hippolytushoef: Organisatieadviesbureau De Beuk.
- Dogterom, T. (2010). *Corporate Responsibility in de Boardroom*. Utrecht, Atos Consulting.
- Goodijk R. (2009). *Herwaardering van Rijnlandse principes. Over governance, overleg en engagement*. Assen: Van Gorcum.
- Gijssels, C. en W. van Opstal, (2008). *Coöperatief Verantwoord Ondernemen*. E-Note 5/2008. Leuven: Cera Steunpunt Coöperatief Ondernemen.
- Blink, (2003). *Een andere wereld is mogelijk*. Rotterdam: Uitgeverij Lemniscaat.
- Kamp J. (2000). *Omdat mensen er toe doen*. Rotterdam: Uitgeverij Lemniscaat.
- Klein, N. (2007). *De Shock Doctrine. Hoe dramatische gebeurtenissen gebruikt worden om verandering door te zetten*. Breda: De Geus.
- Klein, N. (2000). *No Logo*. Rotterdam: Uitgeverij Lemniscaat
- Krugman, P. (2004). *The Great Unravelling*. London: Penguin Books
- Li, C., en J. Bernoff (2009). *Marketing in the groundswell*. Harvard Business Press, Boston.
- van Montfort, C. (2008). *Besturen van het onbekende, Goed bestuur bij publiek private arrangementen*. Inaugurele rede, Uitgeverij Lemma
- Peters, J. en M. Weggeman. (2009). *Het Rijnland boekje. Principes en inzichten van het Rijnland-model*. Amsterdam: Business Contact
- Pruijm, R.A.M. (2010). *Grondslagen van Corporate Governance. Leidraad voor behoorlijk ondernemingsbestuur*. Groningen/ Houten: Noordhoff Uitgevers bv.
- Rockström, J., et al. (2009). *A safe operating space for humanity*. Nature 461, 472-475. Gepubliceerd 24 September 2009.
- Roorda, N. (2008). *Ons huis Planeet aarde. Duurzame ontwikkeling: een avontuur van iedereen*. Baarn: Tirion Uitgevers BV
- Sachs, J. (2005). *The End of Poverty. Hoe we de armoede in 2025 kunnen beëindigen*. London: Penguin Books
- Scott, D.M. (2010). *The new rules of marketing & PR*. Wiley & Sons Inc, Hoboken (2nd Ed).

OCF-themaraapport Bestuur

- Stiglitz, J. (2003). *The Roaring nineties. De gevolgen van de vrije markt ideologie*. London: Penguin Books
- Stiglitz, J. (2003). *Globalization and its discontents*. New York: W.W. Norton & Company
- Thaler, R.H. And C.R. Sunstein, (2008). *Nudge, improving decisions about health, wealth and happiness*. London, Penguin.
- Suzuki, D. & H. Dressel, (2002). *Good news for a change*. Toronto: Stoddart Publishing Co.
- Winkel, D. (2008). *Wat is er mis met vis? ..en wat u kunt doen*. Rijswijk: Uitgeverij Elmar.

Internet

- Bauwens, M. (2007). *Peer to Peer: a new economy and civilisation*. Geraadpleegd op 15-11-'10.
- Weblog Michiel Vuijsteke, 28 maart 2007 <http://blog.zog.org/tag/lezing>.
- Binnenlands Bestuur (2010). 'Burgerinitiatieven te snel afgewezen'. <http://tinyurl.com/3xgze3t>.
- Bom, J. (2004). *Een beetje eigenaar*. Geraadpleegd op 8 november 2010, <http://peopleplanetprofit.be/beelden/eigenaar.pdf>
- Hankel, A. (2010). *Salarissen politietop boven Balkenende-norm*. Geraadpleegd op 2-12-2010, <http://www.elsevier.nl/web/Nieuws/Cultuur-Televisie/268813/Salarissen-politietop-boven-Balkenendenorm.htm>
- Janse, S. (2010). *Bedrijven niet klaar voor MVO-bepaling in governance-code*. Geraadpleegd op 8 november 2010, van <http://www.fdselections.nl>
- www.zelforganisatie.org Geraadpleegd op 10 november 2010.
- www.ketens-netwerken.nl. Geraadpleegd op 10 november 2010.
- www.eigen-kracht.nl Geraadpleegd op 10 november 2010.
- Een uitputtend overzicht van codes, standaarden en richtlijnen is te vinden via de MVO Richtlijnen Navigator: <http://www.oesorichtlijnen.nl/navigator/>.
- NRC (2009). 'De burger heeft een grote mond, maar toont weinig daadkracht.' <http://tinyurl.com/26ke5y3>
- Informatie over de OESO richtlijnen voor internationaal ondernemen is te vinden op de website van het Nationaal Contact Punt voor de OESO richtlijnen: <http://www.oesorichtlijnen.nl/>.
- Algemene informatie over MVO, onder meer ISO 26000 Social Responsibility, is te vinden op de website van MVO Nederland: <http://www.mvonederland.nl/>.
- De website van ISO <http://www.iso.org/> met naast ISO 26000 onder meer de ISO 14000 normen voor Environmental Management.
- VNG (2010). 'Actieprogramma Lokaal Bestuur: In actie met burgers, lokale proeftuinen burgerparticipatie'. <http://www.inactiemetburgers.nl/>

De deelnemers

Agnes Broeren heeft wis- en natuurkunde gestudeerd aan de Universiteit Utrecht met als specialisatie zuivere wiskunde. Zij heeft daarna statistisch onderzoek gedaan bij een organisatie voor onderwijsevaluatie. Zij is oprichter en bestuurder van Stichting Coliso, een organisatie voor maatschappelijk werk en participatie. Sinds 2004 is zij uitvoerder van sociaal-maatschappelijke en educatieve projecten gericht op participatie van speciale doelgroepen en talentontwikkeling.

Albert Faber (1972) werkt al geruime tijd bij het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL) op het raakvlak tussen wetenschap en beleid. Hij is een brede generalist op het gebied van milieu en duurzaamheid. Albert publiceert specialistische artikelen en rapporten over klimaat, energie en innovatie, maar ook integrale studies, zoals 'Growing within Limits', een rapport voor de Club van Rome. Daarnaast is Albert in Utrecht actief als meedenker - en waar nodig als dwarsdenker - in verscheidene politieke en maatschappelijke werkgroepen op het gebied van fysieke leefomgeving en wijkontwikkeling. Albert vertegenwoordigt GroenLinks Utrecht in de Partijraad voor discussie over actuele en strategische politieke vraagstukken.

Carla Weber, (12 maart 1966) is een ervaren manager en adviseur bij het Rijk, gemeenten en de provincie. Zij heeft een ruime ervaring met besturen van publieke organisaties op de gebieden duurzame energie, klimaat, verkeer en vervoer en ruimtelijke ontwikkeling. Carla begon haar loopbaan in 1991 als junior adviseur bij het adviesbureau Consultium te Den Haag. Daarna werkte zij achtereenvolgens bij het ministerie van Verkeer en Waterstaat, de gemeenten Amsterdam en Zaanstad. Van 2004 tot 2008 was Carla managing consultant bij adviesbureau Berenschot. Vanaf 2008 tot 2010 was Carla programmamanager Klimaat en Duurzame Energie bij de provincie Noord-Holland. Sinds maart 2010 is Carla werkzaam vanuit haar eigen bureau: Carla Weber Interim Management. Daarnaast is zij professioneel voorzitter van bijeenkomsten. Momenteel is zij omgevingsmanager voor de energietransitie van Stadsverwarming Purmerend BV, werkt zij aan een actieprogramma duurzaamheid voor de Milieudienst Noord West Utrecht en begeleidt zij het proces om te komen tot een nieuw businessplan voor deze dienst.

Tanja Ineke, 49 jaar, getrouwd met Marianne, twee kinderen. Belangrijke drijfveren voor mij zijn: verbeteren van het perspectief van mensen en bevorderen van gelijke kansen voor iedereen. Begrippen die mij kenmerken zijn opgewekt, energiek, betrokken, samenwerken, verbinden, besluitvaardig, verantwoorde risico's nemen, kansen benutten. Ik ben directeur Bestuurszaken bij UWV. Ik draag zo bij aan de besturing van UWV en dat biedt perspectief aan onze klanten, onze samenwerkingspartners in de keten van werk en inkomen én van onze medewerkers. Ik ben binnen UWV verantwoordelijk voor het programma Maatschappelijk Ondernemen. Dat biedt de medewerkers van UWV de kans om een bijdrage te leveren aan de verbetering van het perspectief van de wereld.

Naast mijn vrijwilligersactiviteiten in het verenigingsleven van de pleegzorg en de plaatselijke politiek zet ik mijn bestuurlijke capaciteiten graag in voor het OCF project. Ik geloof in de kracht van het individu: iedereen kan verschil maken. Als optelsom van de kracht van alle mensen die zich aan dit OCF verbinden móet dit project wel tot een verbetering leiden van de wijze waarop we met de aarde en met elkaar omgaan.

Stefan Panhuijsen is werkzaam voor De Publieke Zaak. Daar houdt hij zich bezig met projecten binnen de 'publieke ruimte', met name De Nationale Dialoog. Daarvoor is hij onder andere actief geweest voor De Alfred Mozer Stichting, het Instituut voor

Publiek en Politiek en de 1%CLUB. Hij heeft Europese Studies aan de Universiteit van Amsterdam gestudeerd.

Ewout Dönszelmann (1958) is opgeleid als Chemisch Technoloog. Hij werkt sinds 1985 op het beleidsterrein Milieu, eerst als ambtenaar bij het ministerie van VROM, daarna als consultant. Momenteel is hij verbonden aan CE Delft, een onafhankelijk onderzoeks- en adviesbureau op het gebied van energie, verkeer, ketens en milieueconomie.

Ewout heeft vanuit zijn interesse voor bestuurlijke communicatie gekozen voor het thema bestuur binnen OCF 2.0.

Ernst John Kaars Sijpesteijn studeerde Geschiedenis en Europese Studies aan de Universiteit van Amsterdam en werkt als programmamanager en organisator van conferenties en internationale evenementen. Publiceerde boeken over de Europese integratie, democratie en rechtsstaat, internationaal bestuur en ethiek. Werkt voor denktanks over Europese en internationale samenwerking en is betrokken bij de inrichting van een platform voor inter-institutionele samenwerking op het terrein van mondiale en regionale duurzaamheid en transitie management. Is betrokken bij de productie van een documentairefilm over de Europese integratie, die in het najaar van 2011 uitkomt. Was eerder onder meer organisator van een internationale conferentie over energiesamenwerking in Europa, was voor het consortium Voice of Civil Europe verantwoordelijk voor een serie conferenties en debatten over de Europese Unie, was coördinator van een internationaal uitwisselingsprogramma tijdens en na het VN Internationaal Jaar van Vrijwilligers, en was betrokken bij de Haagse Vredesconferentie van 1999.

Lennard Seriese (24-07-1981) Als duurzaamheidprofessional werkzaam bij een gemeentelijk samenwerkingsverband zie ik dagelijks van dichtbij hoe het bestuur van belang is om te komen tot meer duurzaamheid. De uitdaging van OCF 2.0 was een mooie gelegenheid om daar verder op in te gaan en over na te denken hoe bestuur in de toekomst duurzaamheid kan versterken. In mijn functie als "specialist omgevingskwaliteit" werk ik aan regionaal klimaat- en duurzaam energiebeleid, duurzame gebiedsontwikkeling en milieu in ruimtelijke plannen. Hiervoor heb ik milieu- en maatschappijwetenschappen gestudeerd aan de Universiteit Utrecht. Als ik niet aan het werk ben geniet ik van goede muziek, lezen, (winter)sport en gezelligheid met vrienden en familie. Ik woon samen met lieve vriendin in het dynamische Rotterdam.

Janet Kalter – Scholten Ik ben geboren op 11 juni 1985 en opgegroeid in Kampen. Na het afronden van de HAVO ben ik op kamers gaan wonen in Enschede en heb ik Integrale Veiligheidskunde gestudeerd aan de Saxion Hogeschool. Thans ben ik gestart met de masteropleiding Management, Culture and Change.

Als beleidsmedewerker Openbare Ruimte bij de gemeente Dronten houd ik mij voornamelijk bezig met het bevorderen van de integrale samenwerking tussen de gemeentewerf (buitendienst) en het gemeentehuis. Onderwerpen die in mijn werk centraal staan zijn o.a.: wijk- en buurtbeheer, klachten- en meldingssysteem openbare ruimte, handboek inrichting en beheer openbare ruimte en duurzaamheid. Ik heb voor het thema bestuur gekozen omdat dit aansluit bij mijn achtergrond, ik als bestuurslid betrokken ben bij het Landelijk Platform wijk- en Buurtgericht werken en naast mijn werk burgerraadslid ben voor de VVD Kampen Ijsselmuiden.

Reinanke Haagsma is werkzaam als Communications and External Relations officer bij MDF Training & Consultancy. In december 2009 studeerde ze af aan de Manchester Business School (MBS). Daar behaalde ze haar MSc graad in Corporate

Communications & Reputation Management. Reinanke heeft een bijzondere interesse voor de maatschappelijke verantwoordelijkheid van organisaties en vindt de rol van bestuur essentieel voor het ontwikkelen en implementeren van beleid op dit onderwerp.

Nu ze werkzaam is bij MDF komt Reinanke regelmatig in aanraking met (overheids-)besturen in fragiele staten; dat prikkelde Reinanke om in het onderwerp 'bestuur' te duiken, maar dan dichter bij huis!

Lidwien Reyn Ik ben bestuurskundige (Leiden) en werk bij AgentschapNL aan programma's Leren voor Duurzame Ontwikkeling, Duurzame Gebiedsontwikkeling en het cradle-to-cradle aanjaagteam. Ik wil bijdragen aan een rechtvaardige, welvarende, mooie en schone wereld voor iedereen voor nu en in de toekomst. Ik zorg ervoor dat professionals in duurzame ontwikkeling elkaar ontmoeten, van elkaar leren en kennis ontwikkelen over de manier waarop duurzame ambities praktisch gemaakt kunnen worden.

Duurzame ontwikkeling is volgens mij innovatie, leren met vallen en opstaan naar een nieuw waardesysteem. Het uitzoeken en ontdekken hoe die vernieuwing vorm moet krijgen wordt voornamelijk buiten de bestaande organisatiestructuren gezet. Kijk naar projectorganisaties, experimenten, innovatienetwerken, communities of practices. Het zijn fluïde organisatievormen. Op het moment dat innovaties weer "teruggaan" naar bestaande organisaties, valt de vernieuwing stil, kan deze niet worden opgepikt of aangehaakt. Waar zit dat in? Hoe kan een organisatie fluïde zijn en toch structuur, houvast bieden, hoe krijg zo iets vorm?

Nelson Verheul Heeft in Nijmegen beleidswetenschappelijke milieukunde gestudeerd (1993-1998) en heeft daarin geleerd hoe beleid in theorie gemaakt en geschreven wordt. Enthousiast over deze studie maar ook bezorgd over de toekomst, ambieerde hij alleen een baan bij de (rijks)overheid om mee te werken aan een toekomstbestendig landelijk beleid. Direct na zijn studie begon hij als trainee bij het Ministerie van VROM. De praktijk is weerbarstiger dan de theorie. Na 12 jaar in verschillende functies bij diverse ministeries, richt hij nu zijn focus ook op de politiek. Inmiddels is hij verkiesbaar als statenlid voor Groenlinks in Gelderland voor de verkiezingen van 2 maart 2011.

Ineke van Vlimmeren is organisatieadviseur, interim manager en docent HBO. Haar speciale belangstelling gaat uit naar veranderprocessen in organisaties. Zij verbindt dat met maatschappelijk verantwoord ondernemerschap, waarin mens, milieu en economische meerwaarde, onlosmakelijk met elkaar zijn verbonden. Om dat te verwezenlijken brengt zij o.a. bestuurders, toezichthouders, medewerkers, ondernemingsraden en vertegenwoordigers uit de omgeving van een organisatie, met elkaar in gesprek. Ineke vindt het belangrijk dat bestuurders gericht zijn op transparantie en lange termijnperspectief voor de organisatie en haar stakeholders. Vertrouwen verkrijgen door verantwoording af te leggen en vertrouwen geven aan medewerkers in de organisatie, is essentieel voor bestuurders. Zij deed o.a. de Masteropleiding voor de publieke sector bij TIAS NIMBAS Business School (MPM) en de Leergang Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen bij de Radboud Universiteit Nijmegen.

Gini Manting is directeur-eigenaar van Ligna – Communicatie-advies en mede-eigenaar van GoedemorgenMKB.

Ligna verbindt bestuursleden, directeuren, medewerkers en klanten van organisaties. Het is niet altijd even gemakkelijk elkaar "te verstaan" en cursussen of trainingen zijn hierop niet altijd het goede antwoord. Ligna verbindt het gedrag (en

communicatie) met de strategie, de identiteit, de waarden van de organisatie.
Krachtig communiceren – niet als vaardigheid, maar als middel.

GoedemorgenMKB is een initiatief van drie ondernemers die mkb-ers ondersteunen in het vertalen van duurzaamheid in hun organisatie. Verantwoord en Betrokken Ondernemen is een groeiend gedachtegoed – ook in het MKB. Veel MKB-bedrijven willen graag en zoeken naar mogelijkheden maar weten niet wat het oplevert, wat het kost en helemaal niet waar te beginnen. GoedemorgenMKB helpt u (meer dan alleen op weg) in dit denkproces.

Opleiding en werkervaring: WO, docent communicatie op het HBO, senior-adviseur bij een adviesbureau, zzp-er (in netwerkorganisaties). Ervaring in het bedrijfsleven, onderwijsorganisaties en de zorg.

Frank van Klaveren, Trainer en wereldreiziger Op 1 december 1966 is mijn ontdekking van deze wereld begonnen. Van oorsprong ben ik technisch opgeleid als ingenieur Informatie Techniek en Bedrijfskunde. Mijn reis op werkgebied is gestart in de industriële automatisering en doorgroeid van engineer tot consultant. Daarna 2 jaar op reis gegaan, met het openbaarvervoer van Turkije naar Nieuw Zeeland. Tijdens de reis gezien wat de gevolgen zijn van niet duurzaam besturen. Na terugkomst in Nederland ontdekt dat het leuker is om mensen te trainen, dan te werken met computers die geen feedback geven... Daarom als trainer communicatie en duurzaamheid aan de slag gegaan. Hobby's: duurzame ontdekkingen, reizen, duiken en onderhouden van koraalriffen. Motto: Geld verdienen voor een bedrijf is hetzelfde als eten en drinken voor een mens: absoluut noodzakelijk om te overleven, maar niet het doel van het bestaan!

De literatuurlijst in het boek

- Cramer, J. (2011, februari 8). *Hink stap sprong naar een duurzame samenleving*. Gepresenteerd bij Studium Generale Universiteit Utrecht in het kader van het programma Duurzaamheid als wereldbeeld, Utrecht.
- Egmond, K. van., & Soest, J. P. van. (2009). *Planet First!: Nieuwe prioriteiten vanwege de natuurlijke grenzen aan wat de aarde ons te bieden heeft*. Amsterdam: Institute for Sustainable Innovation & Development.
- Frieze, D. (2010). *Two loops: How systems change* [Video]. Gepresenteerd bij Berkana Institute. Verkregen van vimeo.com/17907928
- Goleman, D. (2009). *Groene intelligentie: Het belang van ecologie voor een eerlijke markt*. Amsterdam: Contact.
- Jonker, J. (2001). *Maatschappelijk ondernemen: Is er een keuze?* Verkregen van www.managementboek.nl/artikel/47
- Kusiak, L., & Dirven, J. (2010). *Interview met Herman Wijffels: We zitten met onze wereld op een ramkoers*. Verkregen van horizontalisering.ning.com/profiles/blogs/interview-met-herman-wijffels
- Noordegraaf, M., & Lierop, K. van. (2007). *Duurzaam besturen: Bijdragen van beleidsmakers aan duurzame ontwikkeling*. Utrecht: SenterNovem.
- Noort, R. van, & Gillert, A. (2006). *Veranderen: De kunst van het verbinden*. Verkregen van www.kessels-smit.com/files/Artikel_2006_gillert_van_noort_-_veranderen_de_kunst_van_het_verbinden.pdf
- Senge, P., Smith, B., Kruschwitz, N., Laur, J., & Schley, S. (2008). *The necessary revolution: How individuals and organizations are working together to create a sustainable world*. New York, NJ: Doubleday.
- Thoreau, H. D. (1849). *Resistance to civil government*. Verkregen van en.wikisource.org/wiki/Civil_Disobedience
- VNG (Vereniging Nederlandse Gemeenten). (2010). *Burgerparticipatie*. Verkregen van www.vng.nl/burgerparticipatie
- Wijffels, H. (2011, maart 29). *Transities en perspectieven voor een nieuw wereldbeeld* [Video]. Gepresenteerd bij Studium Generale Universiteit Utrecht in het kader van het programma Duurzaamheid als wereldbeeld, Utrecht.

Het boek

Duurzaam Denken Doen

Inspiratieboek voor onze gezamenlijke toekomst

Jan Jonker (eindredactie) en team van het project 'Our Common Future 2.0'

2011, 1ste druk, ISBN 978 9013090086



Omschrijving

Hoe ziet ons leven eruit in 2035? De doemscenario's van smeltende ijsbergen en vervuilde rivieren kennen we inmiddels wel. Maar kan het ook anders? Wie goed om zich heen kijkt, ziet dat er al veel gaande is. Steeds kritischer kijken we naar onze manier van wonen, werken, reizen, produceren en consumeren, leren en gezond blijven. We worden ons bewuster hoe het beter kan. Maar hoe versnellen we de verandering die we willen? Dit boek wil een positieve bijdrage leveren aan die verandering met tips, inspiratie en een agenda voor de toekomst.

Een groep van ruim 400 vrijwilligers heeft zich in het project 'Our Common Future 2.0' een jaar lang gebogen over de vraag hoe we kunnen doorstarten naar een meer duurzame toekomst.

Deze unieke denktank heeft de basis gelegd voor dit boek. Het gaat in op negentien actuele thema's, van economie tot spiritualiteit en van leiderschap tot afval. Voor elk van die thema's wordt een visie neergezet en worden tips gegeven. Samen levert dat een schat aan ideeën op voor iedereen die wil bijdragen aan een duurzame maatschappij. **Duurzaam Denken Doen** wil bijdragen aan positieve veranderingen voor de wereld van morgen.

Van elk verkocht exemplaar van dit boek gaat één euro naar de Stichting OCF 2.0 voor onderzoek op het terrein van duurzaamheid.

Verkrijgbaar als boeken e-book bij de Kluwershop:

www.kluwershop.nl/management/details.asp?pr=15241