

# Bestuur

## Samenvatting van het 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

© 2011 Stichting Our Common Future, Doetinchem

Deze samenvatting 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 deze samenvatting is gebaseerd op een van de negentien deelrapporten en 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 deze samenvatting 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 deze samenvatting.

Bepaalde verwijzingen in deze samenvatting 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](http://www.ourcommonfuture.nl). Het project OCF 2.0 heeft een informatief, non-commercieel karakter.

## 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](http://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 speciaal voor wetenschappers, beleidsmakers of managers. De intentie is om een goed toegankelijk en prettig leesbaar boek aan te reiken.

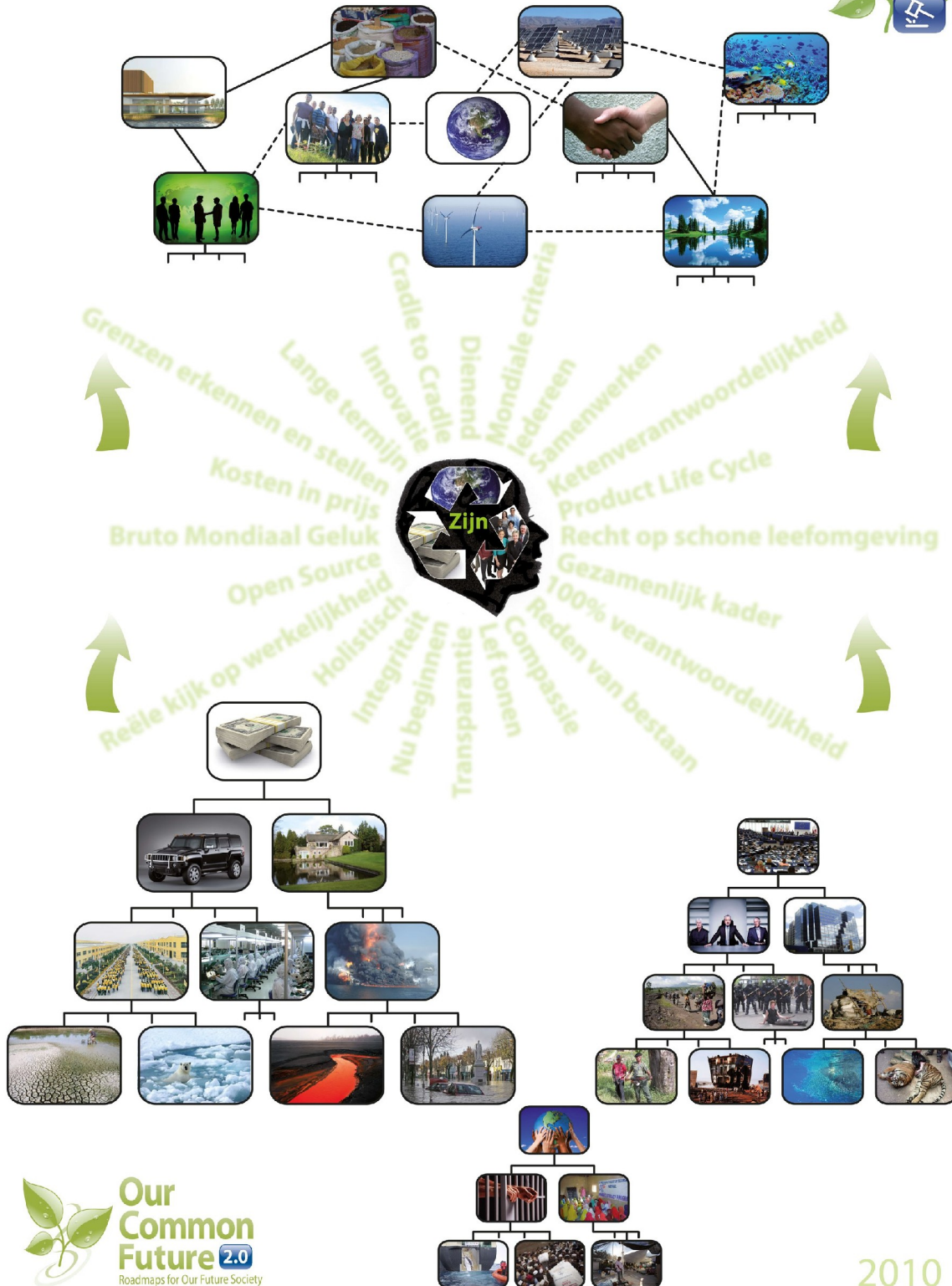
Net als in de werkelijkheid verloopt het debat soms analytisch en soms een tikje rommelig, soms met een vleugje humor of met kritiek, soms met onderbouwde bijdragen en af en toe met losse opmerkingen. Het is aan de lezer om door de tekst heen als het ware in debat te gaan met de honderden mensen die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



# De poster

2035

## Bestuur



# Inhoudsopgave

Voorwoord	1
1. Inleiding	2
2. Lessen van bestuur tot nu toe	3
3. Bestaansrecht en zingeving	4
4. Bestuur met een missie	6
5. Bestuur richting 2035	10

## Presence is of the Essence

### 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 is gemaakt. 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 (openbaar bestuur, maar ook 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. Het zal degenen die 'bestuurd' worden, met rust laten. Maar hoe ziet een dergelijk 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 wel moet, 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 de bijeenkomsten van onze themagroep. 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.

## 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.'

Uit bovenstaand recent nieuwsbericht blijkt duidelijk dat een politieke drijfveer niet zaligmakend is om tot voor iedereen acceptabele klimaatafspraken te komen. 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 daarbij 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.

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 die 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).

Voor het formuleren van een visie zijn we eerst nagegaan wat we kunnen leren van het huidige bestuur in de drie casussen, publiek, privaat en non-profit. Van welke elementen nemen we afscheid en welke wijze lessen willen we meenemen naar 2035? De lessen die uit deze verkenning geleerd worden, vormen de basis voor een visie op duurzaam bestuur. Daarna komt de vraag aan de orde waar het bestuur zijn bestaansrecht op baseert. 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 in het project Our Common Future 2.0 (OCF 2.0) uitgewerkt zijn, zal het duurzame bestuur van 2035 er zorg voor dragen dat de ambities die in andere thema's zijn geformuleerd, ook worden



gerealiseerd. Tot slot geven we enkele aanwijzingen hoe dit in de komende jaren gerealiseerd kan worden.

## **2. Lessen van bestuur tot nu toe**

Door het bestuur op te delen in drie casussen, publiek, privaat en non-profit is het mogelijk gebleken hier wijze lessen uit te trekken.

### *Lessen van het besturen van Profit organisaties*

De samenleving en de plaats van ondernemingen daarin verandert. Profit bedrijven hebben een grote macht ten opzichte van publieke besturen, non-profit besturen en de burgers. Het eerste belang van een onderneming is profit. De gevolgen voor People en Planet worden niet voldoende meegenomen in beslissingen van het bestuur. Om People, Planet en Profit in balans te laten zijn dient er een andere *mindset* ten aanzien van ondernemen en verantwoordelijkheid te worden ontwikkeld. Hierin zijn ondernemingen verantwoordelijk voor de gehele levenscyclus van een product en hebben winstgedreven aandeelhouders en kapitaalverschaffers minder invloed in de bestuurlijke beslissingen.

### *Lessen van het besturen van Non-profit organisaties*

Non-profitorganisaties hebben veel kennis en daadkracht in huis en door hun gemengde publiek-private karakter kunnen ze een verbindende taak hebben in de maatschappij. In het bijzonder kunnen zij profit en People van particulieren verbinden met Planet en People. 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. De overheid zou meer taken kunnen overlaten aan het maatschappelijke veld.

### *Lessen van het besturen van publieke organisaties*

In vergelijking met een aantal andere landen heeft Nederland een relatief goed werkend openbaar bestuur. De kwaliteit van het openbaar bestuur in Nederland wordt voornamelijk gestuurd door middel van de Code Goed Openbaar Bestuur. Daarin staat beschreven hoe een openbaar bestuur behoort te werken.

Desondanks is er veel kritiek vanuit alle geledingen van de maatschappij. In relatie met duurzaamheid is politiek bestuur erg vluchtig: politieke periodes duren maximaal vier jaar, waarna voortzetting van beleid niet gegarandeerd is. Politici moeten zich profileren richting kiezers, die hen kunnen afrekenen wanneer zij hun doelen niet hebben gehaald. De korte periodes waarin de politieke bestuurders hun doelen moeten behalen, staan in contrast tot de lange termijn waarop duurzaamheid werkt. Daarnaast is er een hoge mate van versnippering en, paradoxaal genoeg, overlap binnen het publiek bestuur. Dat leidt tot langzame besluitvorming.

Het gevolg van de focus op de korte termijn en de versnippering is dat het gevoerde beleid regelmatig onduurzaam is. Niettemin zijn de afgelopen jaren ook belangrijke resultaten geboekt. Vooral waar het gaat om thema's als verduurzaming en beperking van afval zijn flinke verbeteringen geboekt. Maar

juist daar waar het gaat om 'integrale' duurzaamheid worden nog te weinig resultaten geboekt.

In deze verkenning komt naar voren dat veel bestuursvormen kenmerken hebben die een duurzaam bestuur in de weg staan. Een belangrijk element is dat besturen vooral naar de korte termijn problemen kijken en naar korte termijn oplossingen zoeken. Sturen op een resultaat voor een veel langere termijn lijkt nauwelijks aandacht te krijgen. Duurzaamheid en duurzame ontwikkeling hebben geen hoge prioriteit. Dit is immers een 'lange termijn' kwestie.

### 3. Bestaansrecht en zingeving

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 tegenwoordig aan te geven voor bestuur?

Oud-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: word eigenaar van het wereldwijde ('ons') duurzaamheidsvraagstuk en doe dat *allemaal* en werk ook aan *hetzelfde*. 'China's problematiek is die van China en niet die 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.' Dit citaat geeft blijk van een gebrek aan urgentie, waardoor er geen actie wordt ondernomen door bestuurders op het gebied van duurzaamheid.

Besturen moeten dus eigenaar durven worden van problemen die buiten hun eigen, direct waarneembare, belangen reiken en die ook over hun bestuurstermijn heen reiken. Bestuursleden hebben met name kwalitatief zicht op de grotere verbanden, hebben deze taken op zich genomen en hebben daarin 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 meer relevant is. Besturen in alle sectoren zijn nodig om gezamenlijk te sturen op krimpende consumptie en lokale kracht. Een veranderende levenswijze, met wellicht een andere definitie van luxe, meer versobering, een andere balans tussen vrijheid en grenzen minder vrijheid, meer beperking. Besturen, van lokale tot mondiale schaal, hebben de taak om mensen een duurzame levenswijze te laten toepassen. Dit kan gedeeltelijk via het reguleren van grenzen (bijvoorbeeld aan het gebruik van fossiele brandstoffen). Binnen die grenzen zorgen besturen voor een leven dat zo aangenaam mogelijk is.

## Samenvatting OCF-themaraapport Bestuur

Belangrijker is dat besturen zorgen voor het 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: individuen zoeken naar een leven dat het waard is om geleefd te worden. De ontwikkeling van de zelfstandige ondernemer is hiervan een voorbeeld. Samen werken voor een duurzame toekomst is hierin een zinvolle kapstok voor ieder individu om zich mee en aan te verbinden.

De bestaanskaders maken het mogelijk 'nee' te zeggen tegen attitudes en denk- en handelswijzen die onze leefwereld en ons samenleven schaden. Ze maken het ook mogelijk wél te reageren op dreigingen, ook al ervaren wij ze niet als actueel en stellen we ze (dus) uit. Dit heeft als consequenties dat globaal denken daadwerkelijk wordt gekoppeld aan de praktijk, dat we leiderschap anders inrichten en ook dat we succes en vooruitgang herdefiniëren. De term 'macht' geven we een andere invulling waarbij geluk een even grote, zo niet grotere, waarde wordt toegekend als de euro of andere munt. Hiermee doorbreken we de mondiale, regionale en lokale 'ontkenning' en kunnen we de mondiale, regionale en lokale successen tonen en vieren.

Als duurzaamheid geen stevig beslag zou kunnen krijgen, om welke reden dan ook, zouden besturen er ten minste kunnen (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 mee brengen optimaal gaan 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: lange termijn gedachten en kansen creëren (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 verenigen en samen werken.

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 citrusvruchtenplantages in Australië, geen drastische maatregel als er simpelweg onvoldoende water voorradig is. En zo is Zweden gestopt met zich afhankelijk te maken van de olie-import.

En anderzijds, zullen besturen (in welke vorm of hoedanigheid dan ook) gedwongen moeten worden te veranderen (door de mens zelf, dan wel door het aardse bestaan). Op dit moment zijn voor velen van ons de slachtoffers van de niet-duurzaamheid een abstractie. Is de mens alleen in staat tot adequaat

## Samenvatting OCF-themaraapport Bestuur

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 oplossingsrichtingen lijken totaal inadequaat 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 leidinggevendenden) in het bereik van duurzaamheid een rol kunnen pakken als het gaat om zingeving.

Zoals hierboven beschreven in termen van cultuur (w.o. hoop, samenwerken met behoud van eigen identiteit) en ook in termen van het aansturen op honderd procent 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. De visser vist, maar kan vanwege zijn bestaan, niet stoppen om samen met anderen de oceanen leeg te vissen. De politicus spreekt, maar kan zich één 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 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 staan zonder de sturing op de juiste keuzes in duurzaamheid. Erkenning van het individu herwaarderen, 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 vooral of ten minste gevraagd moet worden.

'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.

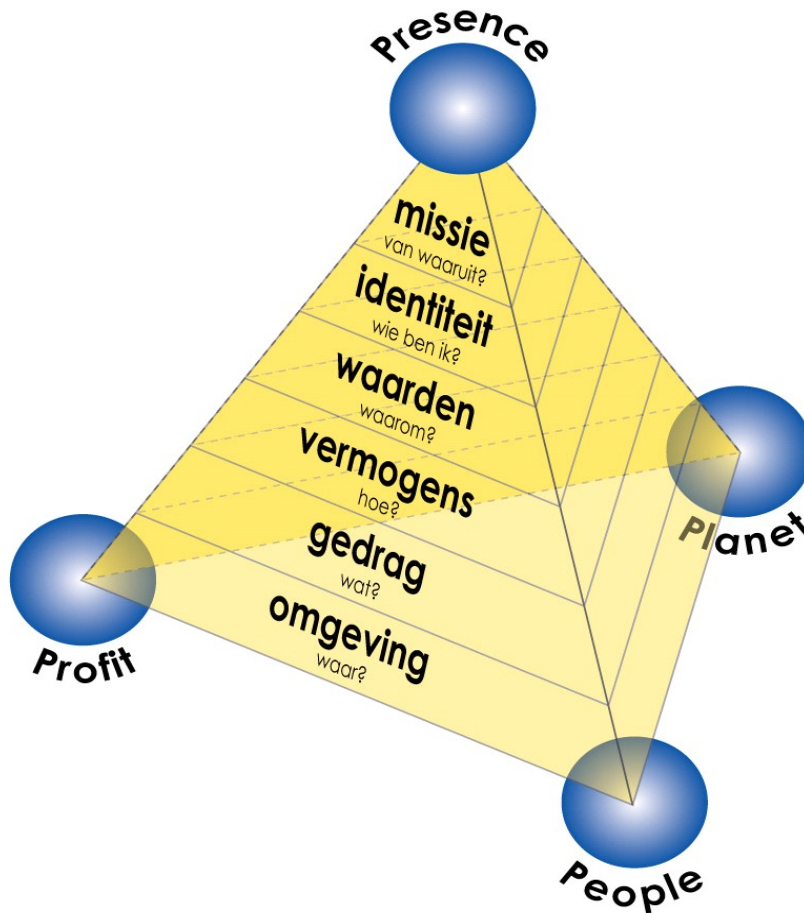
### **4. Bestuur met een missie**

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. In de

## Samenvatting OCF-themaraapport Bestuur

verkenning van huidig bestuur zagen we dat dit vaak leidt tot korte termijn denken.

Het is belangrijk dat juist bestuurders 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 1: Samenhang tussen het wezen van een mens of 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.

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

- lef, keuzes maken voor het geheel: de hele aarde of bestaan ('het' en 'de ander' gaat echt niet weg, ook al hopen we dat);

## Samenvatting OCF-themaraapport Bestuur

- enthousiasme uitstralen;
- overtuigingskracht hebben;
- middelen en mogelijkheden hebben (ontzorgen, doorzetmacht);
- honderd procent verantwoordelijk 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 en 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.

Binnen andere thema's van OCF 2.0 is vastgesteld dat de basis van de economie niet alleen gevormd wordt door 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 o.a. 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.

## Samenvatting OCF-themaraapport Bestuur

- 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 voor 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. 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.

## Samenvatting OCF-themaraapport Bestuur

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 anno nu 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 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 toch 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.

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 de doorslaggevende is met daarbij oog te hebben voor gekoppelde belangen die worden geïdentificeerd in de volledige *People, Planet, Profit* 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. *Presence is of the essence!*



## 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](https://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](http://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](http://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](http://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](http://en.wikisource.org/wiki/Civil_Disobedience)
- VNG (Vereniging Nederlandse Gemeenten). (2010). *Burgerparticipatie*. Verkregen van [www.vng.nl/burgerparticipatie](http://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](http://www.kluwershop.nl/management/details.asp?pr=15241)