

## Samen werken aan duurzaamheid in gemeenten Besluiten met een spinnenweb

T.M.N. Severijn

Interne webpublicatie Kenniskring Duurzame Bedrijfsvoering, Avans Hogeschool, Tilburg  
Oktober 2004

*Dit stuk is een eerste uitwerking van onderzoek wat wordt gedaan in het kader van het werk van de kenniskring duurzame bedrijfsvoering.*

*Het specifieke aandachtsgebied is 'besluitvorming in gemeenten'.*

*Het is de ambitie van de kenniskring om eenvoudige middelen te ontwikkelen waarmee bedrijven en overheden snel op de relevante terreinen tot effectieve en werkelijk duurzame oplossingen kunnen komen. De werkwijze daarbij is bedrijven, studenten en docenten onder begeleiding van een medewerker van de kenniskring samen te laten werken. Dat levert praktijkgerichte resultaten en geeft een directe kennisuitwisseling tussen bedrijven en het HBO.*

*De resultaten van dergelijk onderzoek worden zoveel als zinvol is, vastgelegd in beschrijvingen en handleidingen, artikelen en onderwijsmateriaal (zogenoemde toolboxen). Zo kan het snel gebruikt en verder getoetst worden.*

*We realiseren ons dat een en ander zeker nog niet is uitontwikkeld en volledig en direct bruikbaar zal zijn. Via deze publicatie op onze website, vragen we daarom ook uw reacties, suggesties en eventueel ervaringen op dit terrein aan ons te geven.*

*Zo kunnen we gezamenlijk tot betere kennis en kennisoverdracht komen.*

*Contact T.M.N. Severijn [Severijn.tmn@avans.nl](mailto:Severijn.tmn@avans.nl)*

### Introductie

Het is inmiddels, en gelukkig, gebruikelijk dat gemeenten hun burgers betrekken bij het tot stand komen van ideeën en gedachten over de leefbaarheid in hun dorp of stad. Het resultaat kan sterk variëren. Soms reageren de burgers massaal, soms komt er nauwelijks iemand opdagen. Wat de oorzaken daarvan ook mogen zijn, als dat overleg en dat afstemmen niet goed gebeurt omdat de verantwoordelijken niet goed zijn toegerust voor die taak, zal het resultaat hooguit eenmalig zijn.

Continuïteit kan slechts bereikt worden als burgers, ambtenaren en de gespreksleiders goed zijn voorbereid op en toegerust voor dat wat van hen verwacht wordt. Dat geldt des te meer, naarmate het onderwerp van gesprek 'breder' of 'complexer' is. En dat geldt zeker in zeer sterke mate voor discussies rondom het thema 'duurzaamheid'.

**“Het Platform Duurzaam Dialoog Apeldoorn kan nu echt van start. Op donderdag 31 oktober 2002 hebben vertegenwoordigers van partijen die zitting hebben in het samenwerkingsverband hun handtekening gezet onder het convenant.**

Nevenstaand bericht is geen uitzondering. De overheid maakt werk van het betrekken van burgers bij het bouwen aan de toekomst. Het past in het kader van een terugtrekkende overheid die stimulerend naar zijn burgers wil zijn. Het past ook in het toenemende

beseft, dat ‘de bomen niet tot in de hemel’ groeien, en dat daarom een zorgvuldig omgaan met de wereld geboden is om ook onze kinderen en kleinkinderen een leefbare omgeving na te laten. Het past in het streven naar een duurzame ontwikkeling.

Discussies rond het thema duurzaamheid vinden steeds vaker plaats. Soms gestimuleerd door een provincie, soms door een gemeente. En vaak is de samenstelling van de gesprekspartners divers. Verschil in opleidingen, uiteenlopende sociale of etnische achtergronden, brede thema’s (zie kader hiernaast) en soms (verborgen) tegengestelde belangen stellen hoge eisen aan de leiders van een dergelijke discussie.

**Een uitstapje op het internet laat zien:**  
**# in Geldrop: werkgroep ‘groen Geldrop’, werkgroep ‘verkeer en vervoer’ (autovrije zondag);**  
**# in Opsterland: werkgroepen op het gebied van toegankelijkheid van het fietspadennet voor rolstoelgebruikers, duurzaam bouwen, ecologische houtwallen, communicatie en voorlichting op het gebied van natuur en milieueducatie**

Gekoppeld aan de wetenschap, dat duurzaamheid niet exact gedefinieerd is (en misschien ook wel niet kan worden!) is het geen wonder, dat dergelijke discussies vaak geteisterd worden door een ‘eenrichtingsverkeer’ in de dialogen. Dat maakt discussies moeizaam en het resultaat twijfelachtig: is een voorstel (bijvoorbeeld het opruimen van zwerfvuil in een eigen woonwijk) nu wel of niet een bijdrage aan duurzame ontwikkeling? Hoe beoordeel je dat en hoe kun je verschillende voorstellen onderling vergelijken

Vinden de groepsbijeenkomsten min of meer gestructureerd en regelmatig plaats, dan zal langzaam een zekere gewenning aan en begrijpen van elkaar ontstaan, maar dit leidt niet noodzakelijkerwijs tot meer duidelijkheid over ‘wat duurzaamheid nu eigenlijk is’ of ‘wat ieders belang ten aanzien van duurzaamheid is’.

Groepen, die om welke reden dan ook vanuit de invalshoek van duurzame ontwikkeling over plannen of ideeën discussiëren, hebben daarom behoefte aan een *referentiekader ten aanzien van duurzame ontwikkeling*. Hierdoor komt er structuur in de meningsvorming ten aanzien van duurzame ontwikkeling, resulterend in het verwerven door de groep van een algemeen beeld over ‘duurzaamheid’ en ‘duurzame ontwikkeling’ en het groeiende vermogen dit beeld naar te bespreken onderwerpen toe te operationaliseren (aan te geven welke aspecten gegeven het onderwerp van belang zijn en eventueel in welke mate).

## Empowerment

Een terugtrekkende overheid vraagt meer van haar burgers. In de vorm van platforms of werkgroepen zullen groepen burgers zich in toenemende mate gaan bezig houden met het vorm geven van hun leefomgeving. Dergelijke groepen hebben de behoefte aan een gereedschap, dat hen in staat stelt een plan of idee systematisch te bespreken en te beoordelen. En wel zodanig, dat de complexiteit van plan of idee geen geweld aangedaan wordt en de verschillende waarderingen binnen de groep min of meer objectief tot één groepsoordeel worden gesmeed. Een dergelijk gereedschap kan de ‘eco-indicator’<sup>1</sup>, het ‘ecokompas’<sup>2</sup>, of het hieronder uitgewerkte spinnenweb zijn.

<sup>1</sup> de eco-indicator is ontwikkeld door het bureau Pré.

Het gebruik van zowel de eco-indicator als het eco-kompas vergt de beschikking over hulpmiddelen in de vorm van databases en software. Noch de hulpmiddelen, noch de benodigde know-how om ze te kunnen gebruiken zijn over het algemeen in 'duurzame' platforms aanwezig. Er is daar veeleer behoefte aan een laagdrempelig hulpmiddel, dat een divers samengestelde groep in staat stelt om op basis van een gemeenschappelijk ervaren beeld van duurzaamheid een breed scala aan plannen en activiteiten van een gemeente te beoordelen. Hieronder wordt een dergelijk hulpmiddel geïntroduceerd.

## Het spinnenweb

### *Duurzaamheid*

Allereerst is er behoefte aan een omschrijving van het begrip duurzaamheid en duurzame ontwikkeling. De Brundtland definitie kan hierbij als uitgangspunt dienen:

*"Duurzame ontwikkeling is ontwikkeling waarbij voorzien wordt in de behoeften van de huidige generatie zonder daarbij de behoeften van de toekomstige generaties in gevaar te brengen."*

Een eerste operationalisering daarvan is de introductie van de 'triple bottom line', de drie P's : 'people, planet, profit'. De potentiële tegenstrijdigheid in een ontwikkeling ( de factor tijd!!) ligt hierin besloten, evenals de noodzaak om de belangen ten opzichte van elkaar te wegen en af te stemmen.

### *Een algemene operationalisering*

Dit vormt de eerste stap in het gebruik van het spinnenweb. Het doel ervan is te komen tot een versterking van het groepsbeeld over duurzame ontwikkeling en een raamwerk te ontwikkelen waarbinnen een plan of idee besproken en beoordeeld kan worden.

Om tot beeldvorming te komen is de 'drie P's' indeling te mager. Voorbeelden kun je er te gemakkelijk in kwijt, zodat discussie niet nodig lijkt. Daarnaast is een nuancering van de beoordeling niet mogelijk. Daarom is een verdere detaillering zinvol, waardoor de groep al zijn relevant geachte aspecten of factoren kwijt kan. Juist dat is noodzakelijk om tot een verdiepte beeldvorming bij de gesprekspartners te komen. En de mogelijkheid om tot een genuanceerde beoordeling te komen is het resultaat!

### *Een nadere detaillering*

Afhankelijk van het onderwerp kan een nadere detaillering in sub-assen van de drie hoofdassen gemaakt worden. Dit kan vooraf aan, maar ook tijdens de discussie aanvullend plaats vinden. De detaillering dient zodanig te zijn, dat ieder relevant geacht aspect aan een sub-as toe gewezen kan worden. Hieronder een voorbeeld.

Hoofdas:      Planet:

1. natuur (plant,dier, natuurruimte, diversiteit)
2. milieu (lucht,water,bodem, zicht, geluid)
3. resources (energie, (hernieuwbare)grondstoffen, water, ruimte)

---

<sup>2</sup> het ecokompas is ontwikkeld door Dow Chemical, zie Fussler and James, Driving Eco-innovation: A Breakthrough discipline for Innovation and Sustainability.

## Hoofdas: People

1. (zelf)respect (werkgelegenheid, scholing, integratie, discriminatie, culturele waarden, kinderarbeid, inkomensongelijkheid, gehandicaptenvoorzieningen ); geënt op individu of groep
2. welvaart (inkomen, werkgelegenheid, mobiliteit, leefomgeving); geënt op relevante bewoners als geheel; wijk, stad, land, wereld)
3. welzijn (veiligheid, culturele diversiteit, zorg, maatschappelijke betrokkenheid, leefomgeving); geënt op relevante bewoners als geheel)

## Hoofdas: Profit

1. kapitaal structuur (rendement, (de-)investeringen, vermogensstructuur, ketenmanagement of een samenwerking op bedrijventerrein-niveau)
2. kennis structuur ( innovatief vermogen, ontwikkeling nieuwe producten/diensten, opleidingsniveau)
3. infrastructuur (wegen, mobiliteitsvoorzieningen, bekabeling etc., (kan m.i. variëren)

Bovenstaande indeling is niet ‘alleen zaligmakend’. De gebruikers kunnen, afhankelijk van het in de groep vigerend beeld van duurzaamheid hierin variëren. De invulling moet dan ook gezien worden als een startpunt voor een eerste discussie: doet bovenstaande indeling voldoende recht aan het in de groep heersend beeld van duurzame ontwikkeling.

*onderwerpafhankelijke operationalisering*

De te bespreken / beoordelen actie /idee wordt vanuit bovenstaand raamwerk besproken: welke aspecten worden door de groep relevant geacht. Er ontstaat een lijst met aspecten, die tot slot door de groep aan de verschillende assen toegewezen moeten worden.

*bespreking en beoordeling*

De groep bespreekt iedere sub-as. De bespreking dient om tot een individuele waardering te kunnen komen. Deze waardering is het resultaat van ieders afweging van het totaal-effect van de verschillende relevante aspecten/factoren ten aanzien van de betreffende sub-as. De waarderingen lopen uiteen van –3 tot + 3. De betekenis van de scores is:

score	omschrijving	score	omschrijving
+ 3	er is sprake van een flinke verbetering tov de bestaande situatie	- 3	er is sprake van een flinke verslechtering tov de bestaande situatie
+ 2	er is sprake van een verbetering tov de bestaande situatie	- 2	er is sprake van een verslechtering tov de bestaande situatie
+ 1	er is sprake van een geringe verbetering tov de bestaande situatie	- 1	er is sprake van een geringe verslechtering tov de bestaande situatie

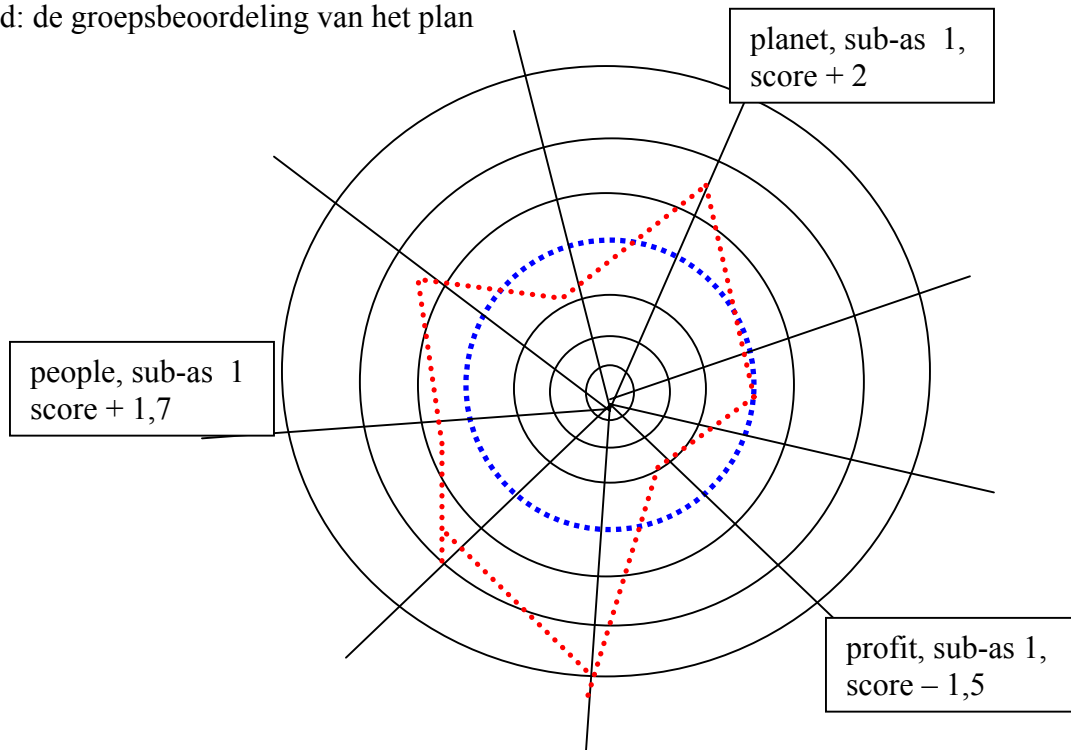
Door nu de waarderingen te middelen, ontstaat per sub-as het min of meer objectieve groepsoordeel over de betreffende sub-as. Een score van –1,8 betekent, dat de groep oordeelt, dat het plan/idee/actie ten opzichte van de huidige situatie een duidelijke verslechtering is.

Onderstaand figuur kan het eindresultaat zijn.

Het spinnenweb:

blauw: de 0-lijn van de uitgangssituatie

rood: de groepsbeoordeling van het plan



*conclusies*

Twee sub-assen scoren slecht. De groep zal vermoedelijk niet een (onvoorwaardelijk) positief oordeel komen.

### Tot slot

Het spinnenweb stelt een groep personen in staat om na een korte introductie in het gebruik op gemeente niveau gestructureerd *effectief en efficiënt* bij te dragen aan plannen van een gemeente vorm te geven aan en draagvlak te krijgen voor plannen en ideeën ten aanzien van duurzame ontwikkeling. Een korte introductie is nodig, maar de daaraan verbonden gemeentelijke inspanning betaalt zich ongetwijfeld terug in de vorm van kwalitatief betere, breder gedragen plannen!