

Duurzaamheid moet je durven ondernemen

Van onze redacteur

Een overheid die werk wil maken van duurzaamheid, zal zich veel meer in de maatschappij moeten begeven, als ondernemende partner van het bedrijfsleven en NGO's. Duurzaamheid kun je niet voorschrijven, maar wel voordoen. Dat is de boodschap van duurzaamheidsadviseur Anastasia Kellermann. Zij schreef onlangs een essay over het onderwerp in opdracht van de overheid.

Er zijn zoveel partijen aan de haal gegaan met het begrip duurzaamheid dat het hopeloos is uitgehold. Is het nog wel bruikbaar of moet het een nieuwe inhoud krijgen?

De betekenis ervan is inderdaad nogal veranderlijk, afhankelijk van persoon, tijd en plaats. Ik noem het wel een 'moving target'. Maar het heeft ook iets prettigs: het laat ruimte voor persoonlijk motivatie. Mensen kunnen eruit pakken wat hun het beste ligt. Dat wil niet zeggen dat duurzaamheid geen constante waarde heeft. Er is sprake van duurzaamheid als sociale, economische en ecologische belangen en effecten zorgvuldig tegen elkaar zijn afgewogen. Zorgvuldig wil zeggen dat elk van de drie P's – People, Planet, Profit – ten volle wordt mee gewogen. Per saldo moeten ze in evenwicht zijn. Er mag heus wel eens een beslissing worden genomen die het milieu tekort doet, maar daar moet

dan wel een andere beslissing tegenover staan waarin de balans ten gunste van het milieubelang uitvalt. Een ander wezenlijk aspect van duurzaamheid is dat je ver vooruit kijkt: wat zijn de effecten op de lange termijn.

Wie moet die slotsom maken?

De overheid, ambtenaren, politici, stakeholders, iedereen eigenlijk, daggelijks.

Dan wordt het wel een heel individuele aangelegenheid, een kwestie van persoonlijke moraal. Verantwoording voor de buitenwereld lijkt me geen overbodige luxe.

Er zouden wel structurele momenten moeten worden ingebouwd. Een paar ministeries, onder meer EZ en LNV, brengen een maatschappelijk jaarverslag uit. Andere departementen zouden dat voorbeeld moeten volgen.

Zou er niet ieder jaar zoiets als een duurzame verantwoordingsdag moeten worden belegd?

Liever zou ik zien dat duurzaamheid de leidraad vormt van de jaarlijkse



Anastasia Kellermann: 'Duurzaamheid komt meer dan welk ander thema aan op de ambtenaren. Die blijven zitten, zijn – als het goed is – apolitiek en hebben veel meer macht dan wel wordt gedacht.' Foto: Bram Budel

precies de weg weet. De samenleving verwacht wel dat de overheid een visie laat zien, dat ze ideeën die in de maatschappij leven samenbindt en richting geeft. Er zijn verschillende wegen die naar Rome leiden, maar je moet wel een beeld hebben waar Rome ongeveer ligt, hoe het eruit

tiatieven. De Kamer zit er vooral om te roepen wat er moet gebeuren. Het kabinet moet daarmee aan de slag en kan dat echt niet meer alleen af.

Duurzaamheid komt meer dan welk ander thema aan op de ambtenaren. Die blijven zitten, zijn – als het goed is – apolitiek en hebben veel meer macht dan wel wordt gedacht. Er wordt vaak vergeten dat 90% van het regeringsbeleid gewoon wordt voortgezet na een kabinetswisseling. De overige 10% haalt het nieuws, over de bulk hebben de ambtenaren zich in betrekkelijke stilte ontfemd. De ambtenaren moeten het langetermijnbeleid dragen. En uitvoeren.

Dan zullen zij het ook zijn die die nieuwe rol van de overheid moeten waarmaken. Kunnen ze dat?

Dat moeten ze leren. Ambtenaren moeten meer naar eigen inzicht handelen, niet meer overal langs gaan voor parafen. Niet de procedures maar zij zelf moeten bepalen of ze

uit als een soort ambassadeurs aan de slag gaan met duurzaamheid. Die functie vervullen ze naast hun reguliere werk.

Uw visie doet een zwaar appel op goede wil en zelfwerkzaamheid van maatschappelijke actoren. De overheid is van oudsher toch ook een instituut dat eisen stelt of is dat passé?

Wet- en regelgeving blijft natuurlijk nodig, maar die mag best wat minder gedetailleerd. Ruime kaders met duidelijke doelstellingen, daar verwacht ik meer van. Daar krijgen we echt geen wild west van. Je kunt ook handhaven op doelstellingen en ambities. Verder denk ik dat de overheid meer zou moeten sturen op incentives. Bedrijven zetten vooral in op beloning van goed gedrag en dat werkt veel beter, efficiënter. Controleren en straffen vergt enorm veel geld en mankracht, dat kunnen we ons eenvoudigweg niet meer zo grootschalig veroorloven.

De overheid kan als gegarandeerde afnemer meer bereiken dan met subsidies alleen

verantwoording die de regering al doet na Prinsjesdag bij de Algemene Politieke Beschouwingen. Een jaarlijkse verantwoordingsdag moet niet bepaald worden door de hypes van die dag en de actuele issues. Het moet gaan om een brede visie en of we nog goed op het spoor zitten. Het gaat bij een langjarige duurzaamheidsvisie om zoiets als Planologische Kernbeslissingen, die kaders voor de lange termijn geven.

En we hebben natuurlijk nog altijd de media en de publieke opinie, die het kabinet voortdurend tot verantwoording dwingen.

Dan moet er wel een visie liggen waarop het kabinet kan worden aangesproken.

Zonder meer. Bedrijven maken meerjarenplannen, stippelen een duidelijke strategie uit. Dat zou de overheid ook moeten doen op het gebied van duurzaamheid, in goed overleg met maatschappelijke partijen om verzekerd te zijn van een breed draagvlak. Een voorbeeld hoe het zou moeten is het plan van het Rijk om in 2010 volledig duurzaam in te kopen. Dat is een plan voor de korte termijn, maar tegelijkertijd een enorm grote opgave: elk broodje, elk velletje papier, elke dienstauto moet worden verantwoord.

Zweden legt de lat hoger: in 2020 moet het land het zonder fossiele brandstoffen kunnen stellen. Met zulke ambities stapt de overheid in de rol van 'launching customer': een grote klant die een markt helpt creëren. De industrie waagt zich vaak niet aan grote investeringen in nieuwe milieuvriendelijke technologieën zolang ze geen zekerheid heeft dat ze die kan verkopen. De overheid kan als gegarandeerde afnemer denk ik op het vlak van innovatie meer bereiken dan met subsidies alleen.

U heeft het zelfs over een gidsfunctie. Dat is toch, zeker op milieuvlak, bijna een vies woord geworden?

Ik bedoel daarmee niet dat de overheid weet hoe het allemaal moet en

ziet en je moet kunnen uitleggen waarom het de moeite waard is om er naar toe te gaan.

Duurzaamheid is volgens u a-politiek. Toch bestaat het beeld dat progressieve partijen er een patent op hebben.

Duurzaamheid als doelstelling is apolitiek. Er zijn immers geen stromingen die tegen duurzaamheid zijn. De weg naar dat doel is wel gepleveid met politieke keuzes. Tot op zekere hoogte want het gaat om lange-termijnbeleid, dat bestand moet zijn tegen kabinetswisselingen. Beleid met een horizon van twintig tot vijftig jaar. Dat vergt een andere rol van de overheid. Een participerende rol in plaats van kijken van bovenaf wat er allemaal gebeurt. Niet controlerend, straffend, wetgevend, maar ondernemend.

De overheid moet er achter zien te komen wat burgers, bedrijven, NGO's en wetenschappers missen om verder te komen, ook als het draait om duurzaamheid. Dat hoeft niet perse geld te zijn: het gaat ook om contacten leggen, om kennis, om beleidsversoeplingen. Ze moet de maatschappij in op zoek naar wat ik noem 'sustainability joint adventures' en partners om die avonturen mee aan te gaan. Langtermijnbeleid kan alleen werken als het zo diep in de maatschappij is verankerd. De overheid moet de trap af, de menigte in.

De menigte in? De Kamer is toch de menigte?

Deels. Er zijn daarbuiten zoveel ini-

Het verbaast me hoe weinig ruimte ambtenaren zichzelf gunnen

ergens toestemming voor moeten vragen of niet. Dat is een ander soort loyaliteit. Ik begrijp dat de eeuwige spanning tussen vrijheid en verantwoordelijkheid lastig is, maar het verbaast me hoe weinig ruimte ambtenaren zichzelf gunnen. Het ondernemerschap dat ik graag zou zien bij de overheid is alleen maar mogelijk als ze meer ruimte hebben en nemen. De cruciale vraag is natuurlijk of politici en topambtenaren bereid zijn om die ruimte te geven.

Behalve ondernemerschap zal ook duurzaamheid een plaats tussen hun oren moeten krijgen. Hoe?

Ik stel voor om op elk ministerie een zogenaamd 'team of change agents' in het leven te roepen. Dat is een groep gemotiveerde ambtenaren van alle rangen en disciplines die een ministerie in huis heeft die van binnen-

Dat belonen hoeft trouwens niet in geld te zijn. Een bedrijf dat het goed doet, kan bijvoorbeeld een bevoorrechte positie krijgen, als hofleverancier van de overheid.

Wat verwacht u van een premier?

Dat hij op drie kompassen tegelijk vaart, dat hij weet dat de drie P's samenhangen en elkaar beïnvloeden en dat dus alle beleid van die samenhang doortrokken moet zijn. Zowel in zijn functie als in het privéleven. Hij moet inspireren in plaats van instrueren, op de lange termijn denken, niet op de korte. Hij moet erop toezien dat duurzaamheid bij de voorbereiding van welk beleid dan ook een doorslaggevende factor is. Beleid achteraf beoordelen op duurzaamheid is mooi, maar niet goed getimed.

Cyriel van Rossum

Lessen in duurzaamheid

Een jaar geleden schreef minister-president Balkenende dat duurzaamheid verankerd moet worden in het proces van beleidsvorming. De overheid kan dat niet meteen: ze zal dat moeten leren. SenterNovem vroeg in het kader van het programma 'Leren voor Duurzame Ontwikkeling' een aantal deskundigen om in een essay hun gedachten over dat leerproces op te schrijven. Anastasia Kellermann, oprichtster van adviesbureau Sustainability Unlimited, schreef een essay over duurzaam leiderschap. Binnenkort gaat ze twaalf ambtenaren een training 'Duurzaam leiderschap' geven. Geïnteresseerden kunnen tot en met 23 januari een gemotiveerde e-mail sturen naar info@sustainability-unlimited.com. Het essay Duurzame overheid? Tijd voor Duurzaam Leiderschap is te downloaden op de site van de Staatscourant (www.staatscourant.nl)

STAATSCOURANT

SINDS 1814

Redactie

Wvd. hoofdredacteur: drs. W.M.C. de Jong
Eindredacteur: P.C.M. Brouwers

Staats- en bestuursrecht/intellectuele eigendom/gezondheidsrecht/ondernemingsrecht: mr. I.R.J. Barends MA, drs. S. van Delft, drs. H. Hauser, drs. F.M. van Lookeren Campagne.

Arbeidsrecht/sociale zekerheid/fiscaal recht/omgevingsrecht/vervoersrecht: drs. M.R. van den Toorn (coördinator), drs. E.S.M. Mollink, drs. B.E. Nieuwenhuijsen, drs. C.H. van Rossum, drs. D.C.M. Vermeulen, drs. A.I. van der Werf, J.J.F.M. Zonneveld.

Officiële Publicaties: F. de Kroon (coördinator), J. Schogt.

Opmaak- en beeldredactie: A. van der Velde (coördinator), K. Bosch, M.N.W. Bout, A.J. Frietman, Th.J.G. Kamps, J.M. Koorevaar, E.H. Masse-link.

Vaste medewerkers: mr. A.E. van Almelo, mr. O.W. Brouwer, drs. W.F.L. Buschke (Brussel), J. van Buuren, dr. R.F.W. Diekstra, prof. mr. J.F.M. Giele, mr. K. de Greef, mr. F.A. Peppelenbosch, drs. E. Sanders.

Nieuwsdiensten: ANP, Fiscanet en Cerberus.
Redactiesecretariaat: C.L. van der Meulen-van Beek

Redactieadres: Redactie Staatscourant
Postbus 20020, 2500 EA Den Haag
Bezoekadres: Prinses Beatrixlaan 116,
2595 AL Den Haag
telefoon: 070-378 96 39; fax: 070-385 55 05
e-mail: staatscourant@sdu.nl
internet: www.staatscourant.nl

Dit beeldmerk verwijst naar de beschikbaarheid van brondocumenten bij een bepaald artikel. De documenten zijn te raadplegen via www.staatscourant.nl.

Advertentieafdeling: P.G.J.M. Driessen
Een brochure met tarieven en voorwaarden van advertenties wordt op aanvraag toegezonden. Kopij voor advertenties richten aan: Advertentieafdeling Staatscourant, Postbus 20020, 2500 EA Den Haag, telefoon 070-378 95 46; fax 070-385 27 89 e-mail: adv.staatscourant@sdu.nl

Op alle opdrachten tot plaatsing van advertenties in de Staatscourant zijn de Advertentievoorwaarden Staatscourant van toepassing, gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel Haaglanden onder nummer Hr. 27124000. Eventuele Algemene Voorwaarden van de opdrachtgever worden niet aanvaard.

Abonnementen: De Staatscourant verschijnt op werkdagen en is onderdeel van het pakket Sdu Wet & Recht. De prijs van een jaarabonnement is € 325; halfjaarabonnement € 170; kwartaalabonnement € 87,50. De prijs van een los nummer is € 4,05. Deze prijzen zijn exclusief BTW en inclusief verzend- en administratiekosten. Het is mogelijk een gratis en vrijblijvend proefabonnement te nemen.

Sdu Klantenservice: Abonnementenadministratie, verkoop losse publicaties, klachten over verzending en facturering: Postbus 20014, 2500 EA Den Haag; telefoon 070-378 98 80; fax: 070-378 97 83; e-mail: sdu@sdu.nl

Uitgever:
drs. M.R. Bom (070-378 98 77)

De Staatscourant is een uitgave van Sdu Uitgevers bv, Den Haag.

Alle auteursrechten en databankrechten ten aanzien van (de inhoud van) deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij Sdu Uitgevers bv c.q. de betreffende auteur. De publicatierchten van werken van beeldende kunstenaars aangesloten bij een CISAC-organisatie zijn geregeld met Beeldrecht te Amstelveen.