

(nido



**De sprong
naar duurzame ontwikkeling**

**Stichtingsplan NIDO
Nationaal Initiatief Duurzame Ontwikkeling
November 1999**

Voorwoord

In het afgelopen decennium is de spanning tussen economische groei en de kwaliteit van de leefomgeving steeds manifester geworden. Het besef is toegenomen, dat binnen onze sterk geïndustrialiseerde en verstedelijkte samenleving, materiële welvaart slechts één aspect is in het geheel van factoren die de kwaliteit van het leven bepalen. Duurzame ontwikkeling, waarin economische groei evenredig optrekt met verbetering van de sociale omgeving en het milieu, is nationaal en internationaal dan ook steeds meer in de belangstelling komen te staan. De Nederlandse overheid heeft duurzame ontwikkeling tot een van de speerpunten van haar beleid gemaakt, wat heeft geleid tot het ontstaan van diverse uitvoeringsorganisaties, stimuleringsprogramma's en onderzoeksinstellingen, die elk op eigen wijze een bijdrage leveren.

Dit stichtingsplan presenteert een nieuw initiatief dat door verschillende ministeries in het leven is geroepen: het Nationaal Initiatief Duurzame Ontwikkeling (NIDO). NIDO stelt zich ten doel om, voortbouwend op en in samenwerking met bestaande programma's, sprongen te realiseren in duurzame ontwikkeling. Uitgangspunt daarbij is krachtenbundeling. NIDO is er om de krachten te bundelen van welvaart en welzijn; van economische groei en verbetering van de leefomgeving. NIDO wil mensen en maatschappelijke partijen

verenigen om gezamenlijk toekomstige kansen en bedreigingen voor duurzame ontwikkeling aan te pakken. Niet louter uit idealisme, maar vanuit de aanname dat duurzame ontwikkeling aansluit bij de behoefte van de samenleving. Op die manier wordt verbetering van de leefomgeving gebaseerd op economische principes. En vice versa.

Duurzame ontwikkeling is een zaak van iedereen. NIDO treedt op als katalysator of aanjager van zelfstandige partijen die zich betrokken, uitgedaagd en gestimuleerd voelen om mee te doen. De bundeling van hun kennis en mogelijkheden moet leiden tot concrete projecten die duurzame ontwikkeling een flinke impuls geven. Daarmee wil NIDO tevens een belangrijke bijdrage leveren aan de kennisinfrastructuur rond het onderwerp. Hoe we dit willen aanpakken, staat beschreven in dit stichtingsplan. Ik ben ervan overtuigd dat u na lezing tot de conclusie komt dat ook u met NIDO een sprong kunt maken naar duurzame ontwikkeling.



drs. E.H.T.M. Nijpels,
Commissaris van de Koningin in Fryslân
Voorzitter NIDO

Leeuwarden, november 1999

Inhoud

Voorwoord	3
1. Inleiding	6
1.1 Duurzame ontwikkeling	7
1.2 Kwaliteit van de leefomgeving	7
1.3 Opdracht	8
1.4 Doelstelling	8
2. De rol en positie van NIDO	10
2.1 Uitgangspunten	10
2.2 Rol van NIDO	13
2.3 Doelgroepen	13
2.4 Publiek-private samenwerking	13
3. Het werkproces van NIDO	16
3.1 Aanpak	16
3.2 Kennisontwikkeling	19
3.3 Inbedding in de maatschappij	21
Intermezzo: Trend-identificatie 1999	26
4. De inrichting van de organisatie	30
4.1 Taakverdeling	31
4.2 Communicatiestructuur	32
4.3 De functies	32
<i>Het bestuur</i>	32
<i>De directeur</i>	32
<i>De programmamanagers en het platform</i>	33
<i>De projectleiders</i>	33
<i>De organisatiedeskundigen</i>	33
<i>De communicatieadviseur</i>	35
<i>Monitoring, evaluatie en kennisontwikkeling</i>	35
<i>Het facilitair bureau</i>	36
<i>De bureau manager en de ondersteunende functies</i>	36
<i>De controller</i>	36
5. Activiteiten en begroting	38
5.1 De eerste vijf kwartalen	38
5.2 Begroting en toelichting	40
Bijlagen	44
Bijlage 1: Huisvesting	44
Bijlage 2: Automatisering	46
Bijlage 3: Betrokkenen bij de start van NIDO	47



⁽¹⁾ Inleiding

Dit stichtingsplan van het Nationaal Initiatief Duurzame Ontwikkeling (NIDO) is opgesteld in samenwerking met het Ministerie van VROM en de werkgroep Ecotechnologie, ten behoeve van de Interdepartementale Commissie Economische Structuurversterking (ICES). In het kader van de ICES/KIS is het afgelopen jaar gewerkt aan het opstellen van een investeringsportfolio ten behoeve van het versterken van de kennisinfrastructuur voor het oplossen van de ICES-dilemma's. Eén van de dilemma's is het realiseren van duurzame ontwikkeling. Duurzame ontwikkeling wordt inmiddels als begrip gezien, dat veel bredere verbanden aangeeft dan alleen binnen 'het milieu'. Zo slaat duurzame ontwikkeling in het regeer-

akkoord op een én...én ambitie: het realiseren van een vitale economie én een hoogwaardige leefomgeving én een sterke sociale cohesie en participatie én een cultuur van vrijheid. Door de werkgroep Ecotechnologie (interdepartementale werkgroep van de ministeries van VROM, EZ, OCW, LNV en V&W) is een voorstel ontwikkeld dat gericht is op het stimuleren van trendbreuken in productie- en consumptiepatronen: het Nationaal Initiatief voor Duurzame Ontwikkeling (NIDO). NIDO is een stichting en vormt één van de twaalf initiatieven die het kabinet heeft genomen als investering in de Nederlandse kennisinfrastructuur. ICES coördineert en evalueert de initiatieven.

⁽⁶⁾

Dit stichtingsplan beslaat de periode 1999-2008, geeft inzicht in de doelstellingen en beschrijft hoe NIDO deze doelstellingen denkt te bereiken. Tevens geeft het de prioriteiten voor de komende jaren weer. Daarbij wordt voldoende ruimte gelaten om te kunnen reageren op wijzigende inzichten en behoeften. In het stichtingsplan wordt tenslotte aandacht besteed aan de wijze waarop de organisatie van NIDO gestalte krijgt. Om nader inzicht te geven in de doelstellingen en werkwijze van NIDO, wordt eerst aangegeven wat NIDO onder duurzame ontwikkeling verstaat.

(1.1) Duurzame ontwikkeling

Een bekende definitie van duurzame ontwikkeling is die van de Brundtland commissie in het rapport 'Our Common Future', namelijk: 'een proces van verandering waarin gebruik van hulpbronnen, de richting van de investeringen, de oriëntatie van technologische ontwikkeling en institutionele verandering alle met elkaar in harmonie zijn en (alle) zowel de huidige als de toekomstige mogelijkheden vergroten om aan menselijke behoeften en wensen tegemoet te komen'. (World Commission on Environment and Development, 1987)

Het gaat dus om (streven naar) duurzame welvaart en welzijn. Duurzame ontwikkeling heeft drie pijlers: een economische, een ecologische en een sociale, die onderling samenhangen. In dit stichtingsplan vormen groei en verbetering binnen alle pijlers het uitgangspunt. Binnen de visie van NIDO is er sprake van duurzame ontwikkeling als er een structurele koppeling wordt gelegd tussen economische groei en verbetering van de kwaliteit van de leefomgeving. De kwaliteit van de leefomgeving omvat ecologische aspecten (natuur, milieu, ruimte) en sociale aspecten (veiligheid, leefbaarheid). NIDO richt zich met zijn programma's

op die maatschappelijke ontwikkelingen die invloed hebben op in elk geval het ecologische aspect van duurzaamheid, vaak in combinatie met de andere aspecten.

(1.2) Kwaliteit van de leefomgeving

In een sterk verstedelijkte, dichtbevolkte en hooggeïndustrialiseerde samenleving zoals Nederland wordt de spanning tussen materiële welvaart en kwaliteit van het leven steeds manifester. De kwaliteit van het leven wordt mede bepaald door de kwaliteit van de omgeving. Dit uit zich in wensen op het gebied van de kwaliteit van het milieu en van de levensmogelijkheden van ruimte, natuur en stilte. Omdat mensen nauwelijks bereid zijn in te leveren op materiële verworvenheden, moet een verbetering van het welzijn vooral in duurzame ontwikkeling worden gezocht. Dit geldt voor Nederland en tal van andere landen wereldwijd. Economische groei is het uitgangspunt, maar die moet tot stand komen evenredig en in samenhang met de kwaliteit van de sociale omgeving en het milieu. Relevante aspecten in dit verband hebben betrekking op de woning, de gezondheid, de buurt, de regio en worden merkbaar in (sociale) veiligheid, bereikbaarheid en nabijheid van voorzieningen, aanwezigheid van groen en open ruimte, van elementen van landschappelijke en cultuurhistorische waarde, economische activiteit en werkgelegenheid en de afwezigheid van geluidsoverlast, luchtverontreiniging, etc.

Het nastreven van een samenhang tussen en een evenwichtige uitwerking van deze kwaliteitskenmerken levert een spanning op die onvoldoende met de huidige overheidsinstrumenten kan worden opgelost. Om die spanning weg te nemen zijn vernieuwingen nodig. Vernieuwingen op het gebied van technologie, organisatiepatronen, instituties en economische structuren.

^(1.3) **Oprichting**

De opdracht aan NIDO is om een aantal ingrijpende vernieuwingen in gang te zetten waarmee dilemma's die bij duurzame ontwikkeling spelen, dichterbij een oplossing komen. Dit zou moeten leiden tot nieuwe duurzame productie- en consumptiepatronen. NIDO is ingezet als het vervolg op de eindresultaten van het programma Duurzame Technologische Ontwikkeling (DTO). DTO is met name succesvol gebleken in het bij elkaar brengen van de kennisinfrastructuur, overheid en bedrijfsleven. De toekomstgerichte visie-ontwikkeling, de methode 'backcasting' en het organiseren van nieuwe samenwerkingsverbanden hebben de weg vrijgemaakt voor een meer implementatiegericht NIDO.

Terwijl DTO zich richtte op de lange termijn (25 tot 50 jaar), vestigt NIDO de aandacht vooral op de middellange termijn (10 tot 20 jaar). Evenals DTO hanteert NIDO daarbij een aantal duurzaamheidsdoelstellingen. De weg naar duurzame ontwikkeling is immers een zoekproces, waarin de te behalen einddoelen niet vooraf precies kunnen worden vastgelegd. Waar DTO de nadruk legt op de technologische ontwikkelingsmogelijkheden, zal NIDO zich, naast de technologie, ook oriënteren op uitwerking van de vraagkant. Hierbij is het uitgangspunt om de innovatieve kracht van het Nederlandse bedrijfsleven te versterken.

^(1.4) **Doelstelling**

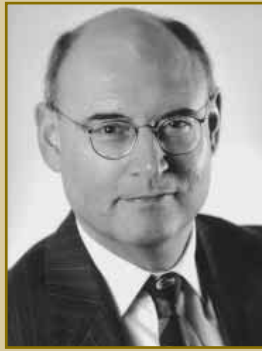
Het is de missie van NIDO om een sprong naar duurzame ontwikkeling op gang te brengen. Om aan deze missie invulling te geven heeft NIDO zich ten doel gesteld binnen de komende tien jaar met zijn programma's een duidelijk aanzet te geven tot het verduurzamen van toekomstige maatschappelijke trends. NIDO wil

met zijn werkproces bereiken dat betrokken partijen uiteindelijk zelf, op grond van verkregen inzichten, initiatieven nemen tot het uitvoeren van 'sprongprojecten' op het gebied van duurzame ontwikkeling (zie: 2.2). Sprongprojecten zullen zich richten op met name de combinatie van technologische innovaties en maatschappelijke en institutionele veranderingsprocessen. Een afgeleide doelstelling van NIDO is kennisontwikkeling in Nederland over wat de beste manier is om economische groei daadwerkelijk hand-in-hand te laten gaan met verbetering van de kwaliteit van de leefomgeving. Hierbij gaat het concreet om het opvullen van kennislacunes die op dit gebied bestaan: de Nederlandse kennisinfrastructuur is nog niet altijd voldoende gericht op strategische samenwerking en uitwisseling tussen verschillende disciplines, iets wat juist voor het bereiken van werkelijke sprongen in duurzame ontwikkeling van groot belang is. NIDO zal de opgedane kennis op deze vlakken nationaal en internationaal breed verspreiden.

'Het Nationaal Initiatief Duurzame Ontwikkeling vind ik een goede zaak, want het begrip vooruitgang moet anders gedefinieerd worden. Begrijp me goed: het streven naar vooruitgang blijft een belangrijk maatschappelijk streven. We willen het per slot van rekening steeds beter doen. Maar het verleden heeft geleerd dat vooruitgang niet eenparig was. Wat voor de één vooruitgang betekende, had voor de ander achteruitgang tot gevolg.

We hebben de laatste honderd jaar materieel grote vooruitgang geboekt en deels betekende dat ook een sociale vooruitgang. Maar we hebben daar met z'n allen een hoge prijs voor betaald. Op sociaal vlak is, naast vooruitgang, ook sprake van desintegratie en op ecologisch terrein hebben we veel moeten prijsgeven omdat de vooruitgang heeft geleid tot verstoring van ons leefmilieu. In een volgende fase moeten wij ons ontwikkelingsprogramma zodanig aanpassen dat er op een breder terrein sprake is van vooruitgang. Om de duurzaamheidsnotie verankerd te krijgen in het beleid is een veel betere samenhang, een integratie tussen sociale, economische en ecologische aspecten noodzakelijk.

De sleutel om te komen tot duurzame ontwikkeling is bewustwording. Ik haast mij te zeggen dat we daar nog ver van verwijderd zijn. Maar ik zie het als absoluut noodzakelijk om duurzaamheid in het bewustzijn van de burgers te wortelen, zodat hun keuzegedrag wordt beïnvloed. De overheidsregulering



is nooit volledig effectief. Dat heeft tot gevolg dat de keuze van de consument steeds krachtiger wordt en op die manier het bedrijfsleven beïnvloedt in het aanpassen van hun productenportfolio. Voor NIDO zie ik een mooie taak weggelegd om het belang van thema's voor de omschakeling naar duurzame ontwikkeling zichtbaar te maken.'

dr. H.H.F. Wijffels
Voorzitter Sociaal-Economische Raad



⁽²⁾ De rol en positie van NIDO

^(2.1) Uitgangspunten

Binnen samenlevingen als de onze zijn er kansen voor duurzame ontwikkeling. De structurele koppeling tussen economische groei en een verbetering van de kwaliteit van de leefomgeving sluit steeds beter aan op de wensen en behoeften van de samenleving. Daarbinnen liggen kansen voor het creëren van duurzame productie- en consumptiepatronen (zie: 2.1.a).

Verschillende partijen in de samenleving zijn zich bewust van het belang van duurzame ontwikkeling. In de afgelopen jaren hebben zij bestaande producten en systemen zodanig geoptimaliseerd dat ze minder milieubelastend

zijn. Dit heeft geleid tot stapsgewijze verbeteringen. De optimalisaties zijn tot nu toe zichtbaar op verschillende, afgebakende terreinen. Overheden, bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties en kennisinstituten bereiken op het gebied van duurzame ontwikkeling de grenzen van hun eigen paradigma's. Het besef groeit dat voor sprongen naar een duurzame samenleving samenwerking tussen maatschappelijke partijen onontbeerlijk is (zie: 2.1.b).

De samenwerking tussen betrokken partijen zou gericht moeten zijn op het integreren van economische principes en de kwaliteit van de leefomgeving. Een manier om dit te bereiken is door in een vroeg stadium de kansen van en

bedreigingen voor duurzame ontwikkeling aan te pakken. Toekomstige maatschappelijke trends vormen dan een aanknopingspunt.

Trends geven inzicht in de marktbewegingen en cultuuruitingen, zowel de huidige als de toekomstige. Ze fungeren als graadmeters van hoe mensen zich voelen, voor welke nieuwe producten of diensten belangstelling gaat komen - en voor welke niet - en waar zich de huidige lacunes in het aanbod bevinden. Door te denken vanuit deze toekomstige ontwikkelingen kan bovendien worden voorkomen dat op korte termijn verkeerde oplossingen worden gezocht, die later schadelijk blijken en gewenste lange termijn-ontwikkelingen tegenhouden (zie: 2.1.c).

Op basis van voorgaande overwegingen meent NIDO dat, om een structurele koppeling te leggen tussen economische groei en verbetering van de kwaliteit van de leefomgeving, de aanpak gebaseerd moet zijn op de volgende drie uitgangspunten:

a. Oriëntatie op de behoefte van de samenleving

De steeds manifester wordende behoefte aan een verbetering van de leefbaarheid moet worden geconcretiseerd. Op basis van deze maatschappelijke vraag kan een aanbod worden ontwikkeld, dat is geënt op duurzame ontwikkeling. Redenerend vanuit de behoefte van de samenleving wil NIDO partijen met elkaar in contact brengen en laten formuleren op welke wijze men op verbetering van de kwaliteit van de leefomgeving kan inspelen. Dit aanbod kan bestaan uit: technologie, kennis, gedrags- en organisatiepatronen, instituties en economische structuren.

b. Toekomstige maatschappelijke trends als uitgangspunt.

Trends weerspiegelen veranderingsprocessen die zich in de maatschappij voltrekken. Door de kansen en bedreigingen voor duurzame ontwikkeling binnen deze trends in kaart te

brengen, kan al in een vroeg stadium worden gestreefd naar een structurele koppeling tussen economische groei en verbetering van de kwaliteit van de leefomgeving. NIDO richt zich op trends met een tijdshorizon van 10 à 15 jaar, die:

1. sterk en robuust zijn en een duidelijk zichtbare onderstroom in de maatschappij vertegenwoordigen;
2. in positieve of negatieve zin van invloed zijn op het proces van duurzame ontwikkeling;
3. dusdanig kunnen worden afgestemd op duurzame ontwikkeling dat sprake is van een substantiële verbetering van de economische kwaliteit en de kwaliteit van de leefomgeving;
4. voor NIDO het startpunt kunnen zijn voor het opzetten van sprongprojecten waaraan verschillende partijen tezamen een inspanning kunnen leveren.

c. Samenwerking tussen maatschappelijke partijen

NIDO wil nieuwe sociaal-institutionele samenwerkingsverbanden realiseren, waarbinnen, dwars door alle kokers, systemen, gremia, disciplines en sectoren heen, wordt nagedacht over en samengewerkt aan duurzame ontwikkeling. Dan profiteert men niet alleen van elkaars kennis en mogelijkheden, maar wordt tegelijkertijd van binnenuit nagedacht over en gewerkt aan een vernieuwing van technologie, gedrags- en organisatiepatronen, instituties en economische structuren. Echte vernieuwingen realiseert men met nieuwe ideeën. NIDO wil ook buiten bestaande kaders treden en mensen uit de meest uiteenlopende disciplines aantrekken.



'Het idee achter het Nationaal Initiatief Duurzame Ontwikkeling spreekt intuïtief meteen aan, maar als je erover gaat nadenken, merk je al gauw dat het erg moeilijk concreet te maken is. Wat moet er nu gebeuren? Wie moet wat doen? Natuurlijk ligt het voor de hand vooral aan milieutechnische oplossingen te denken, maar de doelstelling van NIDO is duidelijk veel breder geformuleerd en dat betekent dat voor de oplossingen ook een beroep op andere wetenschapsgebieden zal moeten worden gedaan. Het duurt meestal even voordat er dan een goede entree tot de problemen is gevonden.

Het Sociaal en Cultureel Planbureau doet ten behoeve van de overheid onderzoek naar wat vroeger zo mooi heette het 'welzijn' van de Nederlandse bevolking. Duurzaamheid is daar nooit een belangrijk thema in geweest, al hebben we bijvoorbeeld wel onderzoek gedaan naar de maatschappelijke effecten van het milieubeleid. 'Verspilde energie?' was de ominieuze titel van ons laatste rapport daarover. Mij lijkt het interessant duurzame ontwikkeling eens in verband te brengen met het proces van individualisering. Ik denk dan vooral aan de manier waarop individualisering tot uitdrukking komt in het toenemend ruimte- en milieubeslag per individu. Steeds kleinere huishoudens hebben de bouw van veel extra woningen nodig gemaakt, 15% van de Nederlandse huishoudens beschikt al over minstens twee auto's en meer televisies en telefoons per huishouden zijn nu al zo gewoon als straks tweede badkamers. Individualisering is een maatschappelijke ontwikkeling, die zo

duur is in zijn gevolgen dat alleen rijke samenlevingen zich dat kunnen permitteren.

Een nog nauwelijks bestudeerd aspect van de individualisering is de trend naar voortdurende aanpassingen van de eigen woning aan steeds veranderende wensen en modes. Wij letten nog erg veel op het gebruik van energie in het huishouden en misschien nog te weinig op het toch ook sterk consumptieve gebruik van dure en soms zeldzame materialen. Daar ligt een uitdaging voor NIDO.'

prof. dr. P. Schnabel
Directeur Sociaal en Cultureel Planbureau

(2.2) Rol van NIDO

NIDO functioneert als katalysator of aanjager van kansrijke vernieuwingsprocessen op het gebied van duurzame ontwikkeling. NIDO is niet gericht op het zelf realiseren van grotere sprongen naar duurzame ontwikkeling, maar op het mogelijk maken van die sprongen door derden. NIDO introduceert hiertoe een interactief proces met alle maatschappelijke partijen: overheden, bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties en kennisinstellingen. De nadruk ligt op het entameren en initiëren van initiatieven. Zodra het vernieuwingsproces kan worden overgenomen door betrokken partijen houdt de bijdrage van NIDO op. NIDO faciliteert als het ware de ‘afzet’ voor de sprong in duurzame ontwikkeling die maatschappelijke partijen zélf gaan maken.

NIDO initieert hiertoe een proces dat de duurzame samenleving dichterbij brengt. De onder 2.1 a, b en c genoemde uitgangspunten vormen de basis van het NIDO-proces, dat vorm krijgt in concrete programma’s. Onderwerp van een NIDO-programma is een maatschappelijke trend. Elk programma bestaat uit een aantal concrete ‘sprongprojecten’, waarbinnen in wisselende coalities wordt samengewerkt. Creativiteit en veranderingsgezindheid staan hierbij voorop.

Tevens draagt NIDO bij aan versterking van de kennisinfrastructuur in bredere zin. Door het gehele proces voortdurend te laten monitoren en evalueren wordt kennis opgebouwd over kanshebbende vernieuwingsprocessen op het gebied van duurzame ontwikkeling.

(2.3) Doelgroepen

NIDO richt zich op alle partijen die relevant zijn bij het realiseren van een sprong naar duurzame ontwikkeling: overheden, burgers,

maatschappelijke organisaties, bedrijfsleven en kennisinstellingen. Vaak zullen nieuwe sociaal-institutionele arrangementen nodig zijn om duurzame ontwikkeling mogelijk te maken, evenals doorbreking van klassieke rollen. Dit vraagt om een positionering die voor alle partijen herkenbaar en aantrekkelijk is; het realiseren van geloofwaardigheid en autoriteit bij alle partijen en een geïntegreerde benadering van die partijen. Samenwerking wordt vooral gezocht met partijen die dichtbij de consument staan: bedrijven die zich direct richten op de consument, intermediaire organisaties, maatschappelijke organisaties en de gammawetenschappen (sociologie, psychologie, marketing, etc.)

(2.4) Publiek-private samenwerking

NIDO zal, waar mogelijk en relevant, inzetten op versterking van publiek-private samenwerking (PPS) om betrokkenheid van alle partijen en gezamenlijke afstemming op maatschappelijke vragen omtrent duurzame ontwikkeling te bevorderen. Dit biedt meer garantie dat programma’s worden gedragen door betrokken groeperingen. Het is tevens een waarborg dat de uitgevoerde programma’s aansluiten bij een duidelijke maatschappelijke behoefte en dat de resultaten ten goede komen aan de samenleving als geheel. In alle fasen van het werkproces van NIDO zal worden samengewerkt met verschillende maatschappelijke groeperingen (zie hiervoor het volgende hoofdstuk). Aangezien de programma’s die NIDO initieert in samenwerking met deze groeperingen worden geselecteerd en uitgewerkt, waarbij de resultaten van nut zijn voor alle partijen, verwacht NIDO ook een financieel commitment van de partijen waarmee wordt samengewerkt. Niet alleen de private partijen, ook maatschappelijke groeperingen en de overheid kunnen meedoen in de rol van kapitaalkrachtige vraagpartij.



'NIDO speelt een belangrijke rol, want het fungeert als gespreksleider. Het kan meehelpen aan het creëren van vertrouwen tussen de belanghebbenden, wat de basis moet zijn om tot positieve uitwisseling van ideeën te komen. Maar eerst moet NIDO zich vooral richten op de misvatting dat je in geval van duurzame ontwikkeling een keuze zou moeten maken tussen economische groei en leefbaarheid. Het één is nauw verbonden met het ander. Het is belangrijk om ze in evenwicht met elkaar te brengen.

Van het begrip 'duurzaam' zijn verschillende definities. Het is zaak de verschillende groeperingen -overheid, bedrijfsleven en maatschappelijke instanties- op één lijn te brengen, zodat een uitwisseling van ideeën ontstaat. In het bedrijfsleven is al een begin gemaakt met duurzaam ondernemen. Nu is het zaak het proces duurzame ontwikkeling bij de kop te pakken en ter discussie te stellen in een bredere groep. Maar daar geldt wél een randvoorwaarde: een dergelijk initiatief is alleen zinvol als je toegevoegde waarde voor de samenleving kunt genereren.

Het bedrijfsleven heeft in dat proces een taak, net als de andere partners. Iets te gemakkelijk wordt geredeneerd dat het bedrijfsleven eventueel ten koste van winstgroei extra moet bijdragen aan verbetering van leefbaarheid. Duurzaamheidsprocessen kunnen slechts in gang worden gehouden dankzij economische groei.

NIDO fungeert niet alleen als gespreksleider, maar heeft mijns inziens tevens de taak om de discussie over duurzame ontwikkeling weg te trekken uit het heden en veel meer toekomst-

gericht te maken. Vooral voor wat betreft duurzame ontwikkeling is de toekomst van essentieel belang. Geen snelle successen, maar goed nadenken over de gevolgen voor straks van de beslissingen die we vandaag nemen.'

prof. drs. C.A.J. Herkströter RA
Hoogleraar Internationaal Management
Universiteit van Amsterdam
Ex-voorzitter directie Koninklijke Shell Groep



⁽³⁾ **Het werkproces van NIDO**

^(3.1) **Aanpak**

In de werkprocessen van NIDO worden verschillende fasen onderscheiden met helder omschreven tussen- en eindproducten.

FASE 1: TREND-IDENTIFICATIE EN VASTSTELLING PROGRAMMA'S

Het doel van fase 1 is de voor NIDO relevante toekomstige maatschappelijke trends te identificeren. Een inventarisatie van relevante toekomstige maatschappelijke trends en ontwikkelingen vormt de basis voor deze keuze. Voor de opsporing van grote lijnen in maatschappelijke ontwikkelingen en vraagstukken worden eerst de planbureaus geraadpleegd.

Vervolgens is de input van trendwatchers en marketingmensen cruciaal, evenals de visie van adviesraden van verschillende ministeries. Vervolgens maakt een kleine groep denkers tijdens één of twee brainstormsessies een selectie van potentieel interessante trends en ontwikkelingen voor NIDO. Naast mensen uit bedrijfsleven, de technische en sociaal-economische hoek worden hiervoor mensen gevraagd uit de wereld van de kunst en cultuur, communicatie en marketing en trendwatchers. Daarna worden in discussie met een bredere vertegenwoordiging uit 'het veld' de geselecteerde toekomstige maatschappelijke trends en ontwikkelingen nogmaals besproken en zonodig bijgesteld. Uiteindelijk stelt het

bestuur dan de programma's vast waaraan in NIDO-verband zal worden gewerkt.

Elk jaar wordt bovengenoemde trend-identificatie geactualiseerd. Dit kan leiden tot bijstelling van de NIDO programma's en/of de daarbinnen geselecteerde thema's. Elke 2 à 3 jaar wordt het trend-identificatie proces herhaald op grond waarvan herijking kan plaatsvinden.

Organisatie (fase 1)

De directeur van NIDO organiseert periodiek het proces van trend-identificatie.

Samenwerking (fase 1)

Bij de trend-identificatie worden betrokkenen van maatschappelijke partijen uitgedaagd aan te geven binnen welke toekomstige maatschappelijke trends zij sprongen naar duurzame ontwikkeling kansrijk achten. Input wordt tevens gegeven door mensen die feeling hebben met en ideeën hebben over de richting waarin de samenleving evolueert. De vertegenwoordiging uit het veld, die de gekozen toekomstige maatschappelijke trends nader uitwerkt, bestaat uit de reeds genoemde maatschappelijke partijen.

Financiële bijdrage betrokkenen (fase 1)

In deze fase bestaat de bijdrage van de diverse betrokkenen uit het leveren van mens- en denkkraft om niet.

FASE 2: SELECTIE VAN KANSRIJKE VERANDERINGS- PROCESSEN

Het doel van deze fase is op basis van geselecteerde trends kansrijke veranderingsprocessen voor duurzame ontwikkeling te identificeren, bijvoorbeeld door middel van verkenningen en scenario's. In dit proces van verkenningen worden de uiteindelijke gebruikers expliciet betrokken. Tevens zal de input van planbureaus en adviesraden van verschillende ministeries

van belang zijn. Deze fase mondt uit in de selectie van een aantal kansrijke sprongprojecten. Een sprongproject voldoet aan de volgende criteria:

- er is een sprong naar duurzame ontwikkeling in beeld of deze kan in beeld gebracht worden. Wordt de sprong gerealiseerd, dan levert ze een substantiële bijdrage aan duurzame ontwikkeling;
- er bestaat redelijke zekerheid over de slagingskans en/of maatschappelijke acceptatie van het project;
- er is sprake van een vernieuwend project, waarbij nieuwe samenwerkingsverbanden kansen bieden voor duurzame ontwikkeling;
- het project is complementair aan andere programma's, projecten of organisaties;
- er is een coalitie van maatschappelijke partijen bij het project betrokken;
- er kan aangetoond worden dat zonder steun van NIDO het project niet van de grond zal komen;
- er is in principe inhoudelijk en financieel draagvlak aanwezig bij de betrokken partijen;

Organisatie (fase 2)

Een programma wordt in de vorm van een opdracht gegeven aan een programmamanager, die in principe parttime wordt aangesteld.

Detachering van programmamanagers uit bijvoorbeeld het bedrijfsleven is een reële optie.

Samenwerking (fase 2)

NIDO toetst in deze fase of de sprongprojecten al door bestaande organisaties en instrumenten zijn opgepakt. Denk daarbij aan:

- uitvoeringsorganisaties als Senter en Novem;
- stimuleringsprogramma's als de ICES-projecten en EET;
- onderzoekinstellingen als Katalys en het Cartesius-instituut.

Ideeën vanuit bestaande organisaties kunnen worden geadopteerd. In deze fase wordt ook reeds gezocht naar de beste sociaal-institu-

tionele arrangementen om het project van de grond te tillen. Een programmaplatform, bestaande uit betrokkenen van alle maatschappelijke partijen, begeleidt de selectie van kansrijke veranderingsprocessen.

Financiële bijdrage betrokkenen (fase 2)

In deze fase zullen de bijdragen van betrokkenen met name bestaan uit detacheringen om niet. Zij richten zich op het identificeren van kansrijke veranderingsprocessen door middel van het uitvoeren van verkenningen.

FASE 3: HET OP GANG BRENGEN VAN

GESELECTEERDE SPRONGPROJECTEN

Fase 3 heeft tot doel de geselecteerde sprongprojecten te entameren. De sprongprojecten, geïdentificeerd in fase 2, zullen vaak op middellange termijn pas hun doorwerking krijgen. Ook in deze fase worden de gebruikers actief in het proces betrokken.

Organisatie (fase 3)

Voor het op gang brengen van de sprongprojecten geeft NIDO opdracht aan externe projectleiders of organisaties. Zij moeten sturing geven aan het vernieuwingsproces en zorgen voor een inhoudelijke en organisatorische uitwerking van het project. Gezocht zal worden naar organisatiedeskundigen die affiniteit hebben enerzijds met veranderingsprocessen op hoog niveau en anderzijds met de thematiek van duurzame ontwikkeling.

Samenwerking (fase 3)

Zodra de projecten adequaat kunnen worden uitgevoerd door bestaande organisaties, trekt NIDO zich terug, bij voorkeur na een jaar. NIDO biedt ondersteuning bij het vinden van financieringsbronnen (zoals R&D- en andere overheidssubsidies) of bij het entameren van publiek-private samenwerking

Financiële bijdrage betrokkenen (fase 3)

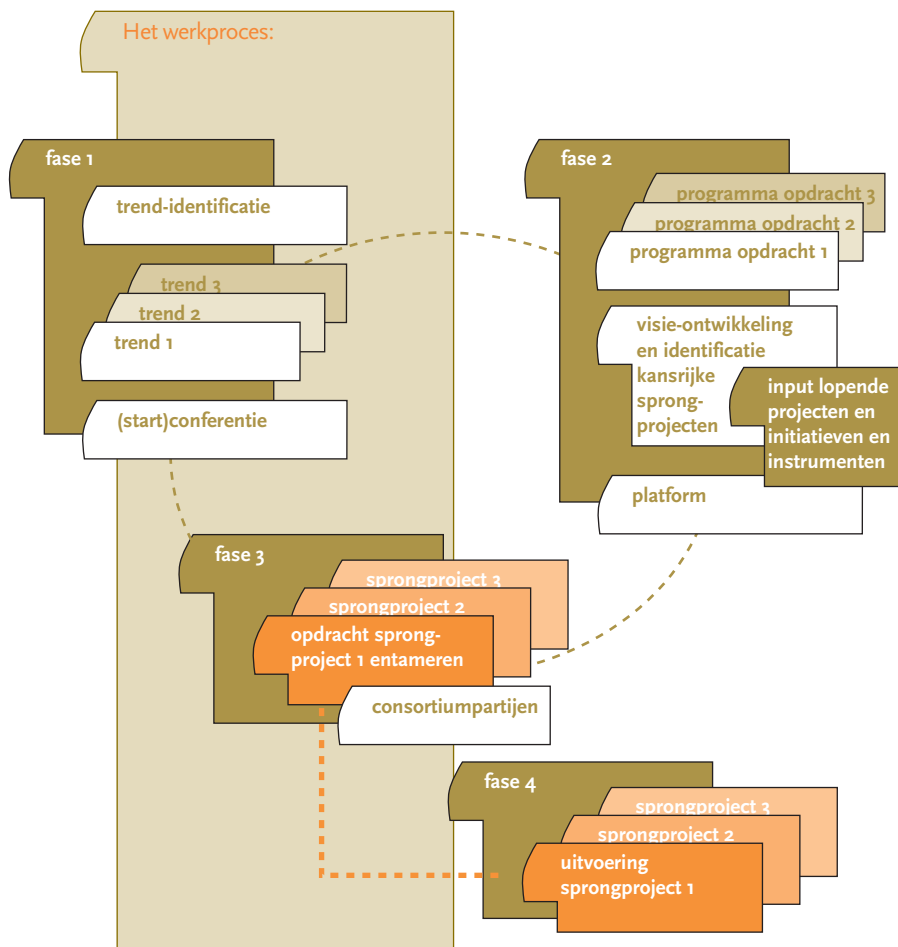
In deze fase is de verwachte financiële bijdrage van het bedrijfsleven, de wetenschap en andere groepen groter. NIDO faciliteert hier alleen het proces, de andere deelnemers voeren daadwerkelijk het project uit. NIDO zal slechts sprongprojecten initiëren, waarvan NIDO verwacht dat de betrokken partijen het project zelf over zullen nemen. Daarbij moet worden vastgesteld dat niet alles uit de markt kan komen. Er zijn situaties waarin het bedrijfsleven niet in staat is tot verregaande sprongen omdat er onzekerheid bestaat ten aanzien van lange termijn-ontwikkelingen in de markt. In die gevallen zullen andere partijen, waaronder overheid en financiële instellingen, constructies ontwikkelen, die bedrijven ondersteunen om die sprongen wel te kunnen maken.

FASE 4: OVERDRAGEN VAN DE GEËNTAMEERDE SPRONGPROJECTEN

De sprongprojecten, geëntameerd in fase 3, worden na de definitiefase door een consortium van partijen uitgevoerd. NIDO blijft betrokken bij de monitoring van het proces, aangezien NIDO het tot zijn taak rekent kennis te verzamelen en te verspreiden. Specifieke technologische kennis, waaruit intellectuele eigendomsrechten voortkomen, komen toe aan het uitvoerend consortium van bedrijven. De kennis die NIDO opdoet met betrekking tot het proces, kan de stichting gebruiken voor het beter vormgeven van volgende sprongprojecten.

Organisatie (fase 4)

De feitelijke organisatie van het project en het resultaat liggen buiten de verantwoordelijkheid van NIDO. NIDO volgt als observator het proces om het ontwikkelingsproces goed te kunnen evalueren.



Samenwerking (fase 4)

Projecten zullen veelal privaat of publiek-privaat worden gerealiseerd, al dan niet met inzet van bestaand instrumentarium (EET, PromT, EU-subsidies e.d.).

Financiële bijdrage betrokkenen (fase 4)

In deze fase nemen de betrokken partijen de projecten over. In deze fase levert NIDO geen financiële bijdrage meer aan de projecten. Dat betekent, dat de in deze fase opgebouwde kennis eigendom blijft van de betrokken partners, die daarmee hun innovatieve kracht kunnen versterken.

(3.2) Kennisontwikkeling

Tijdens het primaire proces wordt kennis ontwikkeld ten behoeve van vernieuwingsprocessen die bijdragen aan duurzame ontwikkeling. Ten eerste wordt kennis ontwikkeld binnen de programma's, met name tijdens de uitvoering van de sprongprojecten zelf. De hier opgebouwde kennis kan de innovatieve kracht, en daarmee de concurrentiepositie van het Nederlandse bedrijfsleven, versterken. Ook kan de ontwikkelde kennis ingezet worden om binnen (semi-)overheidsinstellingen veranderingsprocessen op gang te brengen die duurzame ontwikkeling bevorderen. Vermeden wordt om de onderzoeksactiviteiten



'De formulering van duurzame ontwikkeling die NIDO gebruikt, is op lokaal niveau al inspiratie van beleid. In de gemeente Rotterdam zijn we op diverse terreinen bezig met duurzame ontwikkeling. Zo maken wij als gemeente bij de invulling van nieuwbouwalocaties duidelijke afspraken met ontwikkelaars om duurzamer te bouwen. Wat NIDO bijzonder maakt is de inzet om het onderwerp samen met andere partijen aan te pakken. Als het gaat om verbetering van de leefbaarheid in relatie tot economische groei, dan moet ik constateren dat daar altijd een spanningsveld zal blijven. Het is zaak te zoeken naar de optimale combinatie tussen leefbaarheid en economie, zeker in een stad als Rotterdam.

Trends op macro-niveau blijken lokaal niet altijd te kloppen. Terwijl in Nederland het onderwerp 'vergrijzing' steeds actueler wordt, is in Rotterdam sprake van een verjonging. Daarnaast hebben wij te maken met een verinterculturalisering, die van belang is voor de verdere ontwikkeling van de stad. De culturele diversiteit van onze stad wordt steeds groter. De culturele dimensies van duurzame ontwikkeling moet je goed overdenken.

Een gecompliceerde en hoogst actuele trend in onze regio is de behoefte om tegenover mobiliteit en verstedelijking voldoende groen, natuur en recreatie te bieden. Met name mobiliteit en de daarmee gepaard gaande invloed op de kwaliteit van de lucht is een ingewikkeld probleem. Wij proberen daar op verschillende manieren een steentje aan bij te dragen, onder andere door in samenspraak met een

autofabrikant een vuilnisauto te laten ontwikkelen die op LPG rijdt. Als dat project slaagt, schakelen wij met alle vuilnisauto's over op LPG en dat scheelt aanzienlijk in de belasting van het milieu.'

E.L. Kuijper
Wethouder Buitenruimte & Milieu
Gemeente Rotterdam

binnen andere, reeds lopende stimuleringsprogramma's te dupliceren. NIDO wil juist aanvullend zijn op deze programma's.

De meerwaarde van NIDO voor de kennisinfrastructuur is vooral gelegen in het bij elkaar brengen van verschillende disciplines rond het thema duurzame ontwikkeling. Bovendien legt NIDO vanuit zijn vraaggerichte oriëntatie sterk de nadruk op de koppeling van kennis over toekomstige maatschappelijke trends en marktontwikkelingen met technologische, milieu-, economische en sociaal-wetenschappelijke kennis. Dit vereist:

- a. het slaan van een brug tussen cultuur-sociologische trendanalyses en de marketing/communicatiewetenschappen en
- b. het verbinden van praktijkgerichte marketing/communicatiekennis met technologische, milieu-, economische en sociaal-wetenschappelijke kennis in specifieke sprongprojecten. Voorop staat daarbij een interdisciplinaire aanpak die op geïntegreerde wijze verschillende kennisdomeinen bij elkaar brengt. Wanneer in fase 4 de betrokken partijen de sprongprojecten overnemen, wordt de ontwikkelde kennis hun eigendom.

Naast de ontwikkeling van kennis binnen de programma's zelf, wordt professionele input gevraagd op het terrein van evaluatie en monitoring. Ter vergroting van onze kennis en inzicht in de totstandkoming van genoemde veranderingsprocessen is het van belang om parallel aan de uitvoering van elk programma onderzoekers te betrekken die de processen nauwkeurig observeren. Deze onderzoekers zullen zich met name moeten richten op bestudering van de totstandkoming en verdere ontwikkeling van de sprongprojecten, zowel procesmatig als inhoudelijk.

Onderzoek met betrekking tot het proces heeft te maken met een beter inzicht in de barrières om sprongen naar duurzame ontwikkeling te maken. Naar aanleiding van de onderzoeksresultaten kan het NIDO-proces verder worden aangescherpt. Inhoudelijke verkenningen vinden plaats binnen de programma's. Het is uiteraard belangrijk om aan het begin van een inhoudelijk traject de stand van zaken met betrekking tot duurzame ontwikkeling op dat terrein boven tafel te hebben. Tevens vormt monitoring van de resultaten een belangrijk onderzoeksveld. Monitoring dient als graadmeter voor het eigen succes en als rapportage ten behoeve van kennisoverdracht.

De binnen de programma's opgedane generieke kennis op het gebied van veranderingsprocessen, maatschappelijke en institutionele belemmeringen en de aanpak daarvan, trendonderzoek en samenhang tussen verschillende disciplines wordt door NIDO verspreid in de vorm van rapporten, publicaties, redactionele bijdragen aan de media, congressen, seminars, nieuwsbrieven en via Internet.

(3:3) Inbedding in de maatschappij

Het primaire proces staat niet op zichzelf. Inbedding in de maatschappij is een vereiste. De samenwerking en voortdurende afstemming met de maatschappelijke partijen krijgt concreet vorm in het proces van kennisuitwisseling. De kennisuitwisseling is een tweerichtingsproces: NIDO verzamelt kennis en stimuleert kennisontwikkeling in de maatschappij. De concrete resultaten en de kennisontwikkeling draagt NIDO weer over aan de maatschappij.

a. Professionals

Binnen de verschillende fases van het proces zal op diverse onderdelen professionele des-



'Het werk van het Projektbureau Warmte / Kracht (PW/K) vertoont veel gelijkenis met dat van Nationaal Initiatief Duurzame Ontwikkeling. Zoals NIDO dat wil doen, fungeerde PW/K in de wereld van de energievoorziening als intermediair tussen een groot aantal partijen. De projectmatige aanpak van de rol van intermediair heeft vruchten afgeworpen, want momenteel is 40% van alle decentrale electriciteitsvoorziening in Nederland gebaseerd op warmte/kracht. Even wat cijfers ter illustratie: warmtekrachtcapaciteit in Nederland was in 1990 minder dan 2000 MegaWatt op een totaal van 17.000 MegaWatt. Zeven jaar later was dat 5000 MegaWatt op een totaal van 20.000.

Het heeft overigens wel de nodige 'energie' gekost om zover te komen, want in de promotie van warmte/kracht waren niet zozeer de techniek of economie de obstakels, maar het anders denken, anders doen. PW/K was de schakel tussen partijen en heeft klanten en afnemers rechtstreeks met elkaar in contact gebracht. NIDO krijgt eveneens te maken met het vooruitgrijpen op dingen die er nog niet zijn. Problemen anders aanpakken betekent de problemen naar een ander abstractieniveau brengen en de traditionele oplossingen ter discussie stellen.

Om veranderingen door te kunnen voeren heb je draagvlak nodig, niet alleen in Den Haag, maar ook in Brussel. Voor een onderwerp als duurzaamheid is Nederland niet meer dan een oefenterrein. Je moet het minimaal in Europees verband zien.

Ik vind het plan van NIDO intrigerend en ben van mening dat het de tijd moet worden gegund om tot resultaten te komen. Evenals met bijvoorbeeld infrastructuur-projecten is ook in het geval van NIDO sprongprojecten een lange adem vereist. We praten hier per slot van rekening over ontwikkelingen die vijftien tot twintig jaar in beslag nemen.'

T. van der Does
Directeur Cogen Projects

kundigheid vereist zijn. Daarom kunnen, afhankelijk van de behoefte, binnen elk programma professionals ad hoc worden ingezet. Dit kunnen wetenschappers en adviseurs zijn uit de meest uiteenlopende disciplines.

b. Maatschappelijke partijen

Door de permanente oriëntatie op maatschappelijke trends en ontwikkelingen weet NIDO wat er speelt in de maatschappij. Actieve uitwisseling van ideeën en resultaten zal bijdragen aan de maatschappelijke inbedding van het primaire proces op lokaal, regionaal en (inter)nationaal niveau.

c. Internationale organisaties

De Nederlandse hooggeïndustrialiseerde en kennisintensieve samenleving, waar in sterk verstedelijkte gebieden de behoefte aan verbetering van de kwaliteit van de leefomgeving toeneemt, is vergelijkbaar met de situatie in verscheidene andere landen. De manier waarop NIDO sprongen wil realiseren, kan interessant zijn om internationaal over te dragen. De behaalde resultaten zijn uitstekend te exporteren. Op onze beurt kunnen wij vergelijkbare ontwikkelingen in het buitenland volgen en overnemen. Ook samenwerkingsprojecten behoren tot de mogelijkheden.

Internationaal maken ook ontwikkelingslanden deel uit van de kennisuitwisseling. Hier kunnen we een bijdrage leveren aan het voorkomen van een verslechtering van de kwaliteit van de leefomgeving bij groei van de economie.

(3.4) Communicatie

NIDO wil mensen stimuleren op een nieuwe manier tegen de duurzaamheidsdiscussie aan te kijken en er actief aan mee te gaan doen. De structurele koppeling tussen economische groei en verbetering van kwaliteit van de leefomgeving is ook in de communicatie uit-

gangspunt: NIDO denkt vanuit economische kansen voor verbetering van de kwaliteit van de leefomgeving en ziet die verbetering als impuls voor economische ontwikkeling. Er is dan ook alle aanleiding om de vormgeving en toonzetting van de communicatie optimistisch en zelfverzekerd te laten zijn. Het karakter van de communicatie is zoveel mogelijk interactief.

Binnen het totale communicatieproces van NIDO zijn twee hoofdlijnen te onderscheiden. Het gaat om de presentatie van NIDO op zich en de communicatie rondom het primaire proces.

Presentatie NIDO

NIDO wordt bij de start geïntroduceerd bij de relevante partijen. Uiteraard op een manier die recht doet aan zijn identiteit en ambities in de markt. Hierbij is het cruciaal dat het meedoen met het NIDO-proces grote aantrekkingskracht heeft. NIDO zal vanuit de visie op duurzame ontwikkeling en de uitgangspunten bij het vormgeven van een proces een aantrekkelijke propositie kunnen formuleren. Het streven is om deze propositie uit te laten dragen door mensen met gezag en autoriteit bij de verschillende doelgroepen. Middelen die hierbij ter beschikking staan zijn onder andere:

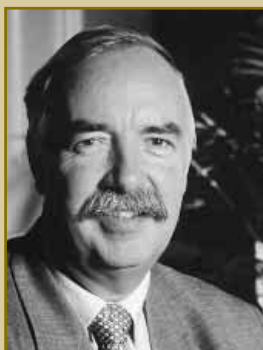
- woord-/beeldmerk en huisstijl;
- trend-identificatiebijeenkomst;
- (start)conferentie;
- publiciteit;
- huisvesting;
- website;
- nieuwsbrief/periodiek;
- sprongprijsvraag;
- actief optreden bestuursleden en programma-managers, bijvoorbeeld als spreker of als voorzitter bij congressen of als schrijver van ingezonden artikelen e.d.;
- aandragen van onderwerpen voor congressen die door professionele congresbureaus worden georganiseerd.

Communicatie rond het primaire proces

Hierbinnen bestaat een intern en een extern traject. De interne communicatie heeft betrekking op de afstemming tussen alle betrokkenen binnen de NIDO organisatie (bestuur, directie, programma-/projectmanagers en overige medewerkers). Gesprekken, bijeenkomsten en een afgeschermd elektronisch netwerk faciliteren deze communicatie.

Extern gaat het om het zichtbaar maken van de (tussen)resultaten van het NIDO-proces en uiteindelijk om overdracht van de kennis die binnen de programma's wordt gegenereerd. Ook de inbedding in de maatschappij valt onder de externe communicatie. Mogelijke middelen:

- één-op-één gesprekken;
- publicaties;
- website;
- relatiebestand;
- congressen, bijeenkomsten;
- televisie-/radioprogramma.



'Ik draag het initiatief van NIDO een warm hart toe. Vanuit diverse functies bij de overheid heb ik geleerd dat zorg voor natuur en milieu en economische groei geen aparte noties zijn. De zorg voor natuur en milieu is onderdeel van het economisch systeem. Er is immers een duidelijke vraag naar een schoon milieu en een ruime natuur. Moderne economen weten dat. Moderne bedrijven ook. Bijvoorbeeld Heineken en Hoogovens zijn inmiddels tot dat besef gekomen. Door hun zorg voor het milieu hebben zij een voorsprong opgebouwd ten opzichte van de concurrentie. Wij leven maar op één wereld. Er is één referentiekader en dat is duurzame ontwikkeling als economische doelstelling.

Overigens vind ik de term 'duurzame ontwikkeling' niet gelukkig. De oorspronkelijke Engelse uitdrukking 'sustainable development' dekt de lading beter. Het woord sustainable betekent meer 'vol te houden' dan 'duurzaam'. 'Vol te houden ontwikkeling' is dus een permanent dynamisch proces en niet een 'toestand van duurzaamheid' die sommigen denken te beschrijven. Om die continuïteit te waarborgen zijn mensen nodig die de capaciteiten hebben om dat proces te kunnen sturen. Mensen in de overheid, bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties.

Het bedrijfsleven zie ik als aanjager van deze ontwikkelingen. Dat initieert de technologie die noodzakelijk is om problemen op milieugebied op te lossen. De maatschappelijke organisaties geven uiting aan door de consu-

ment gewenste ontwikkelingen of articuleren de door mensen gevoelde normen en waarden. Luisteren naar anderen, proberen de belangen achter de standpunten te vinden en daarmee creatief en betrouwbaar omgaan, zijn dan sleutelbegrippen. Onder andere MIT-hoogleraar prof. Lawrence Susskind heeft sinds 1981 ook in Nederland belangrijke bijdragen aan de ontwikkeling van deze aanpak geleverd. Een groot deel van de successen van het Directoraat-Generaal Milieubeheer is daarop gebaseerd. Samen werken aan gemeenschappelijk voordeel: mutual gain, dat is een voorwaarde voor duurzame resultaten. Ik verwacht dat NIDO deze visie in de praktijk zal vertalen.'

mr. F.W.R. Evers
hoofddirecteur Vereniging
Natuurmonumenten

Intermezzo

TREND-IDENTIFICATIE 1999

Verslag van een brainstormbijeenkomst

Op 13 oktober 1999 vond in Den Haag de eerste door NIDO georganiseerde brainstormbijeenkomst plaats. Doelstelling van de bijeenkomst was om de meest belangrijke maatschappelijke trends te identificeren, die in positieve of negatieve zin invloed hebben op het streven naar duurzame ontwikkeling. De trend-identificatie geeft inhoud aan fase 1 van het NIDO-proces. Een aantal maatschappelijke trends zal door NIDO als programma verder worden uitgewerkt.

De aanwezigen, afkomstig uit het bedrijfsleven, de wetenschap, de overheid en maatschappelijke groeperingen, vonden elkaar in hun persoonlijke en/of professionele betrokkenheid bij duurzame ontwikkeling. Mevrouw prof. dr. Jacqueline Cramer trad op als voorzitter van de bijeenkomst. Zij startte met een presentatie van het basisidee van NIDO en vroeg de aanwezigen om een reactie.

CENTER OF EXCELLENCE

Men toonde zich positief over de uitgangspunten van NIDO. Duurzame ontwikkeling komt in Nederland in een fase, waarin het tijd wordt om dieper te grijpen; een nieuwe slag te maken. Aansluiten bij de vraagkant en redeneren vanuit de behoefte van de samenleving, zoals NIDO dat wil doen, vormt hiervoor een uitstekend startpunt. Volgens de aanwezigen moet NIDO de ambitie hebben om van Nederland een Center of Excellence te maken op het gebied van duurzame ontwikkeling. Dat betekent een inrichting van de economie, waarin zowel milieu-aspecten als de sociaal-

culturele dimensie geïntegreerd zijn. De technologische mogelijkheden die een bijdrage leveren aan duurzame ontwikkeling moeten blijvend worden geëxploreerd. Het is denkbaar dat NIDO vanuit de maatschappelijke oriëntatie helpt om technologische doorbraken te realiseren.

Ook de gedachte om verschillende gremia rond dit onderwerp samen te brengen sprak de aanwezigen aan. Een geïntegreerde aanpak, die verschillende partijen verbindt, lijkt op dit moment de juiste weg. Daarbij moet men zich goed rekenschap geven van de verschillende belangen en referentiekaders van die partijen. Als NIDO deze expliciet kan maken, kunnen de partijen worden verenigd rond gemeenschappelijke belangen.

De uitdagingen voor NIDO zag men voornamelijk in het 'hoe'. Hoe worden binnen een divers krachtenveld de doelstellingen gerealiseerd? Hoe stuur je het aanbod vanuit de vraag? Hoe maak je de vertaalslag naar projecten? Met andere woorden: hoe maak je de ideeën die nu op papier staan concreet? De aanwezigen waren het eens, dat belangrijke maatschappelijke trends een goed aangrijpingspunt vormen.

MAATSCHAPPELIJKE TRENDS

Gestaag voortschrijdende welvaarts- en bevolkingsgroei.

Een autonome wereldwijde ontwikkeling is de gestaag voortschrijdende welvaarts- en bevolkingsgroei. Naar verwachting zal het BNP op wereldschaal in de periode 1995 - 2020 ongeveer verdubbeld zijn. De 6 miljardste wereldburger heeft onlangs het licht gezien en de Verenigde Naties verwachten dat in 2025 het bevolkingsaantal 8 miljard bedraagt. De toename van de wereldbevolking en van de welvaart per wereldburger kan leiden tot een aanzienlijke verslechtering

van de leefomgeving. Veel mensen en organisaties zijn wereldwijd met deze ontwikkelingen en de gevolgen ervan bezig. Het ligt niet direct op de weg van NIDO om binnen deze trend projecten te ontwikkelen. De welvaarts- en bevolkingsgroei is een achtergrondvariabele waarmee iedereen die zich bezighoudt met duurzame ontwikkeling rekening moet houden.

Culturele omslag naar duurzaamheid.

Als meest belangrijke trend zag het gezelschap de culturele omslag naar duurzaamheid. Een groeiend aantal mensen in de westerse samenleving kent een gevoel van onbehagen bij de huidige manier van consumeren en produceren. In Nederland lijkt deze ontwikkeling sneller te gaan dan in andere landen. Bij bedrijven is maatschappelijk verantwoord ondernemen een duidelijk opkomende trend. Dit uit zich onder meer in het feit dat ondernemingen steeds vaker uit eigen beweging 'codes of conduct' opstellen, waarin is vastgelegd hoe zij (wereldwijd) omgaan met onder andere milieu, mensenrechten en arbeidsomstandigheden. Aan consumentenzijde wordt het zichtbaar in de toenemende vraag naar milieu- en biologisch verantwoorde producten. Over de omvang van deze onderstroom liepen de meningen uiteen: van 15 tot circa 30%. Maar de stroom is onmiskenbaar en heeft de potentie te versnellen. Het proces wordt ondermeer versterkt door de machtsverschuiving van politieke nationaal georiënteerde instituties naar internationaal opererende organisaties en ondernemingen buiten de politiek. Deze trend draagt belangrijk bij aan het tot stand brengen van duurzame ontwikkeling. Er zijn echter barrières voor een echte doorbraak. Daarbij werd vooral genoemd dat het korte termijnbelang de lange



termijnvisie ondermijnt. Aan productiezijde wordt men geacht op korte termijn resultaten te boeken; het consumptiepatroon kenmerkt zich door een 'ik wil het en ik wil het nu'. Instant-behoeftebevrediging leidt tot maatregelen achteraf om maatschappelijk onverantwoorde gevolgen op te lossen. Een lange termijnvisie vergroot de mogelijkheid tot preventie.

De aanwezigen zagen voor NIDO een belangrijke taak weggelegd in de cultuuromslag naar duurzame ontwikkeling. Het spanningsveld tussen korte termijn denken en het nemen van beslissingen die ook op langere termijn maatschappelijk verantwoord zijn, is daarbij een aandachtsgebied.

Mondialisering en regionalisering

Vervolgens werd de trend mondialisering en regionalisering besproken.

Landsgrenzen en fysieke afstanden beginnen steeds meer hun betekenis te verliezen. Tegelijkertijd vindt regionalisering van markten plaats. Grotere bedrijven zoeken in toenemende mate strategische allianties met kleinere, regionaal opererende bedrijven om hun flexibiliteit te vergroten in de steeds complexere mondiale situatie. Het flexibiliseren van productie, het outsourcen van activiteiten en het versjouwven van half-fabrikaten over de hele wereld leidt tot de

groei van het goederenvervoer. Daarnaast kan mondialisering van de economie leiden tot verplaatsing van activiteiten en kosten naar economisch zwakkere landen, waar de milieueisen gering zijn.

Ook binnen deze trend zag men een taak voor NIDO. Aandachtsgebied is bijvoorbeeld het dematerialiseren van de mondialisering en het materialiseren van de regionalisering. Duurzame ontwikkeling is gebaat bij lokale productie voor de lokale markt. Het dematerialiseren van complexe goederenstromen levert tevens een belangrijke bijdrage aan transportpreventie.

Digitalisering van informatie

Een andere belangrijke trend is de digitalisering van informatie. De digitale technologie draait om communicatie. Daarom raakt zij vrijwel alle aspecten van de hedendaagse samenleving. Informatie is instant voorhanden, transacties zijn op elk moment mogelijk. Wat de economische en sociaal-culturele gevolgen hiervan precies zullen zijn, is onduidelijk. Daar is weinig onderzoek naar gedaan. Het zou interessant zijn om in kaart te brengen welke kant de digitale samenleving uitgaat en wat de kansen en bedreigingen zijn voor duurzame ontwikkeling. In het opstellen van der-



gelijke scenario's ligt een mogelijke rol voor NIDO, in samenwerking met bestaande instituten. Daarna kan worden vastgesteld of NIDO deze trend moet oppakken als programma.

Verschuiving naar een kennis- en diensteneconomie

De verschuiving naar een kennis- en diensteneconomie werd ook als duidelijke trend geïdentificeerd. Diensten komen in de kenniseconomie steeds meer centraal te staan. Kenmerk van diensten is, dat wat er wordt gemaakt naar verhouding weinig 'gewicht' heeft, terwijl er veel waarde wordt toegevoegd. Dit biedt goede perspectieven voor dematerialisering van onze productie en consumptie. De vraag is: gebeurt dit vanzelf of kan NIDO daar een rol in spelen? De aanwezigen zagen wel degelijk kansen waar NIDO een bijdrage aan kan leveren. Bijvoorbeeld in het stimuleren van aandacht voor technologieën die de kennis- en diensteneconomie ondersteunen (zoals breedbandtechnologie). NIDO kan wellicht ook bijdragen aan de maatschappelijke waardering van persoonlijke zorg en persoonlijke dienstverlening. Ook dient er aandacht te zijn voor gevolgen van deze trend, die juist haaks staan op duurzame ontwikkeling: er is steeds minder werk voor mensen die iets met hun handen willen doen. Dit leidt tot uitval in het arbeidsproces, met name van jongeren.

Toenemende diversiteit van leefvormen

In de discussie kwam herhaaldelijk het multiculturele aspect van onze samenleving naar voren. In 1997 bedroeg het aantal leden van etnische minderheden in Nederland ongeveer 1,5 miljoen. Dit aantal zal naar verwachting oplopen tot ongeveer 2,5 miljoen in 2015. In het kader van duurzame

me ontwikkeling is de toenemende diversiteit van leefvormen een belangrijke trend. Hieronder valt ook de toename van het aantal eenpersoonshuishoudens als gevolg van de individualisering. Enkele aanwezigen meenden echter dat deze ontwikkeling zijn hoogtepunt voorbij is en dat er alweer sprake is een tegenbeweging. Het aandachtsgebied voor NIDO zou kunnen liggen bij de bevolkingsaanwas van allochtonen. De uitdaging is om ook hen aansluiting te bieden op de eerdergenoemde culturele omslag naar duurzame ontwikkeling.

Vergrijzing van de bevolking

Als laatste trend werd de vergrijzing van de bevolking genoemd. Voorspeld wordt dat over enkele decennia de mensen van 70 en 80 jaar fysiek nog steeds actief zijn, de wereld afreizen en zelfs nog bedrijven leiden of politiek hoge functies bekleden. De leefstijl van ouderen zal steeds minder verschillen van die van jongere generaties. Wat voor consequenties dit heeft voor duurzame ontwikkeling is moeilijk te voorspellen. Net als bij allochtonen is het in dit kader belangrijk dat ouderen aansluiten bij de omslag naar duurzame ontwikkeling. Specifieke aandachtsgebieden voor NIDO zagen de aanwezigen binnen deze trend vooralsnog niet. Naar hun mening komen enkele aspecten van vergrijzing aan de orde onder de toenemende diversiteit van leefvormen en onder de verschuiving naar een kennis- en diensteneconomie.

Aanwezigen:

De heer A.J.M. van den Biggelaar,
Directeur Stichting Natuur en Milieu

De heer prof. drs. P. Bouw,
ex-President-directeur KLM,
Vice Voorzitter Raad voor Verkeer en Waterstaat

De heer ir. P.P. 't Hoen,
Strategy Vice President Lucent Technologies

De heer drs. C.H. van der Hoeven,
President-directeur Koninklijke Ahold NV

De heer mr. dr. P.W. Kwant,
Group Research Advisor Shell International

De heer prof. dr. J.B. Opschoor,
Rector Institute of Social Studies

De heer P.E.J. den Oudsten,
Wethouder Economische Zaken/
Locoburgemeester van Leeuwarden

Mevrouw G. Prins,
Directeur Prins, Walvisch Communicatiebureau

De heer drs. F. Spangenberg,
Directeur Motivaction Amsterdam BV

De heer J. Stekelenburg,
Burgemeester van Tilburg

De heer dr. H.H.F. Wijffels,
Voorzitter Sociaal Economische Raad

De heer prof. ing. W. Zegveld,
Voorzitter Commissie van Wijzen - ICES/KIS

De heer prof. dr. A.C. Zijdeveld,
Hoogleraar Sociale Wetenschappen,
Erasmus Universiteit Rotterdam

Namens NIDO:

De heer drs. F.H. Candel,
Directeur a.i.

Mevrouw prof. dr. J.M. Cramer,
Adviseur

Mevrouw drs. M.C.I. van der Werf
Adviseur



(4)

De inrichting van de organisatie

NIDO heeft een interactief karakter, denkt onafhankelijk van bestaande kaders en past zijn beleid frequent aan nieuwe ontwikkelingen aan. De organisatie van NIDO sluit daarbij aan en is dynamisch en bijna virtueel.

Uitgangspunten voor de personele en organisatorische inrichting zijn:

- NIDO wil een kleine en flexibele netwerkorganisatie zijn;
- NIDO is geen instituut maar een initiatief;
- de creatieve en innoverende werkprocessen worden ondersteund. Dat betekent onder meer korte communicatielijnen, heldere en logisch afgebakende, autonome taakvelden en goede ondersteuning van de primaire processen;

- tegemoetkomend aan de formele eisen uit de omgeving;
- alle lagen van NIDO committeren zich aan de doelen, werkwijze, filosofie en resultaten;
- personele aanvullingen zijn veelal voor bepaalde tijd.

De organisatie van NIDO wordt gefaseerd ontwikkeld. De continuïteit wordt gewaarborgd door een vaste kern van NIDO-medewerkers en meerjarige contracten met projectleiders en -managers.

De contouren van de organisatie zijn als volgt: Bestuur, directeur en programmamanagers zijn gezamenlijk de hoeder van de NIDO-

(30)

filosofie en -werkwijze. Dat vindt concreet plaats in kwartaalconferenties waarin zaken besproken worden als de voortgang van de programma's, de inhoudelijke kwaliteit, keuze van nieuwe programma's e.d. Het bestuur is verantwoordelijk voor de vaststelling van het beleid. De directeur is verantwoordelijk voor het functioneren van de organisatie. De directeur en programmamanagers zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor de beleidsvorming van NIDO. De programmamanagers

zijn integraal verantwoordelijk voor de programma's. De programma's kunnen zich daarbij tot op zekere hoogte autonoom ontwikkelen. Het ondersteunend bureau faciliteert de directeur en stelt de programmamanagers in staat zoveel mogelijk van hun tijd te besteden aan het inhoudelijk werk. Het bureau wordt aangestuurd door een bureaumanager. NIDO streeft naar een vaste groep van freelancers op basis van meerjarige contracten.

(4.1) Taakverdeling

Bestuur	Directeur	Programmamanager	Bureaumanager
1. Algemeen <ul style="list-style-type: none"> eindverantwoordelijk voor resultaten NIDO toezichthoudend belangenhartiger NIDO beleidsbepalend hoeder NIDO filosofie en werkwijze 	<ul style="list-style-type: none"> eerste aanspreekpunt NIDO primus inter pares van de organisatiedeskundigen beleidsvormend en -adviserend hoeder NIDO filosofie en werkwijze 	<ul style="list-style-type: none"> gezichtsbepaler van en motor achter het programma resultaatverantwoordelijk voor het programma beleidsvormend en -adviserend hoeder NIDO filosofie en werkwijze 	<ul style="list-style-type: none"> planning en control NIDO ondersteuning directeur en programmamanagers
2. Financiën, planning en control <ul style="list-style-type: none"> vaststelling werkplan en begroting NIDO 	<ul style="list-style-type: none"> opstellen werkplan NIDO, jaarlijkse en meerjaren begrotingen verantwoordelijk voor toezicht, voortgang en financiën 	<ul style="list-style-type: none"> opstellen werkplan en begroting programma budgethouder programma 	<ul style="list-style-type: none"> voeren financiële administratie administratieve organisatie en interne controle opstellen alle financiële rapportages financiële advisering
3. Personeel <ul style="list-style-type: none"> aanstelling en ontslag directeur benoeming leden platform aanstelling programmamanagers op voordracht directeur 	<ul style="list-style-type: none"> voordracht programmamanagers leidinggeven aan programmamanagers (maar niet inhoudelijk), bureaumanager en communicatieadviseur 	<ul style="list-style-type: none"> werven deelnemers platform werven en benoemen projectleiders operationele aansturing organisatiedeskundigen 	<ul style="list-style-type: none"> advisering over aanstelling en ontslag medewerkers bureau dagelijkse leiding over medewerkers bureau
4. Communicatie <ul style="list-style-type: none"> vaststelling strategisch communicatiebeleid het gezicht van NIDO naar buiten toe onderhouden relaties met subsidiegever 	<ul style="list-style-type: none"> advisering en uitvoering strategisch communicatiebeleid onderhouden relatienetwerk NIDO 	<ul style="list-style-type: none"> het gezicht van het programma onderhouden netwerk ten behoeve van programma 	

(4.2) Communicatiestructuur

Hieronder zijn de voornaamste communicatie- en overlegmomenten weergegeven.

Het overleg binnen de programma's en binnen het ondersteunende bureau vormt de verantwoordelijkheid van respectievelijk de programmamanagers en de bureaumanager.

Overlevorm	Frequentie	Deelnemers
Bestuursvergadering	3 x per jaar	Bestuursleden, directeur en indien noodzakelijk programmamanagers
Stafoverleg	1 x per maand (collectieve vraagstukken)	directeur, programmamanagers, bureaumanager en communicatie-adviseur
Bilateraal overleg	1 x per maand (kwaliteit, voortgang en resultaten programma)	directeur met afzonderlijke programmamanagers
Rapportage	1 x per jaar	ICES
Beleidsoverleg	2 x per jaar	Subsidiegever
Operationeel overleg	1 x per 14 dagen	directeur, bureaumanager en controller

(4.3) De functies

Hieronder zijn in hoofdlijnen het doel en de werkwijze van de verschillende functies beschreven.

Het bestuur

Bestuursleden nemen op persoonlijke titel zitting in het bestuur. Het bestuur zal met betrekking tot de interne aangelegenheden binnen NIDO vooral een bestuur op afstand vormen. Het bestuur is eindverantwoordelijk voor de producten en diensten van NIDO. De voorzitter van het bestuur is verder het gezicht van NIDO. Het bestuur treedt actief op als belangenbehartiger. Het bestuur bestaat uit een voorzitter en bestuursleden, afkomstig uit de kring van de wetenschap, het bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties en de overheid.

De directeur

De directeur is eindverantwoordelijk voor NIDO als geheel en treedt als zodanig naar buiten. Hij/zij is het eerste aanspreekpunt voor het functioneren van het gehele bureau. De directeur is niet primair inhoudelijk verantwoordelijk voor de programma's: dat zijn de programmamanagers. De directeur is wel verantwoordelijk voor de zorg voor een adequate ondersteuning van de programmamanagers en voor het tot stand komen van afstemming tussen de programma's onderling en de programma's en het bestuur. Met betrekking tot de inhoud en werkwijze van programma's heeft de directeur een adviserende dan wel coachende rol ten opzichte van de programmamanagers. In die hoedanigheid vormt de directeur de primus inter pares van de organisatie deskundigen. De directeur heeft verder een coördinerende rol met betrekking tot programma's en projecten en geeft leiding aan de

bureaumanager. Tot slot is de directeur vooral de inspirerende motor van het NIDO-proces.

De programmamanagers en het platform

De programmamanagers (ongeveer 5) zijn zwaargewichten uit de sfeer van overheid, wetenschap, bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties. Zij zijn inhoudelijke topdeskundigen op hun vakgebied. Zij hebben een part-time dienstverband bij NIDO voor de duur van het programma. De programmamanagers werken zelfstandig en zijn resultaatverantwoordelijk voor het eigen programma. De programmamanagers treden actief op naar buiten; zij zijn het gezicht van het programma. Zij rapporteren via de directeur aan het bestuur. De programmamanagers en de directeur adviseren gezamenlijk het bestuur over het NIDO-beleid. De programmamanagers zijn verantwoording schuldig aan de directeur over de voortgang en financiën en aan het bestuur over de inhoud en bereikte resultaten.

Deze gemeenschappelijke verantwoordelijkheid komt tot uiting in bijeenkomsten van het bestuur met de directeur en programmamanagers, die driemaal per jaar gehouden worden. Tijdens deze bijeenkomsten worden onder meer de volgende zaken besproken en vastgesteld:

- accordering van werkplannen van nieuwe programma's. De programmamanager stelt het werkplan op. Het bestuur dient akkoord te zijn met:
 - a. de inhoud;
 - b. de financiële middelen;
 - c. de samenstelling van het platform (5 à 6 vaste leden);
 - d. de te entameren projecten;
 - e. het beoogde effect van het programma;
- voortgangsrapportages van lopende programma's. Dit betreft de inhoudelijke voortgang en beoordeling van de kwaliteit van het pro-

gramma. De programmamanagers presenteren hun aanpak en resultaten.

De programmamanagers worden ondersteund door een platform van deskundigen en belanghebbenden uit het bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties, overheid en wetenschap. Ook hier gaat het om zwaargewichten. Deelnemers aan de platforms kunnen een honorarium ontvangen.

De programmamanager is verantwoordelijk voor het entameren van projecten binnen zijn/haar programma. De projecten moeten na de aanloopfase overgenomen worden door (betalende) afnemers buiten NIDO. Projecten worden dus na de aanloopfase uitbesteed. De programmamanager is verantwoordelijk voor het werven, aanstellen en begeleiden van projectleiders voor de aanloopfase.

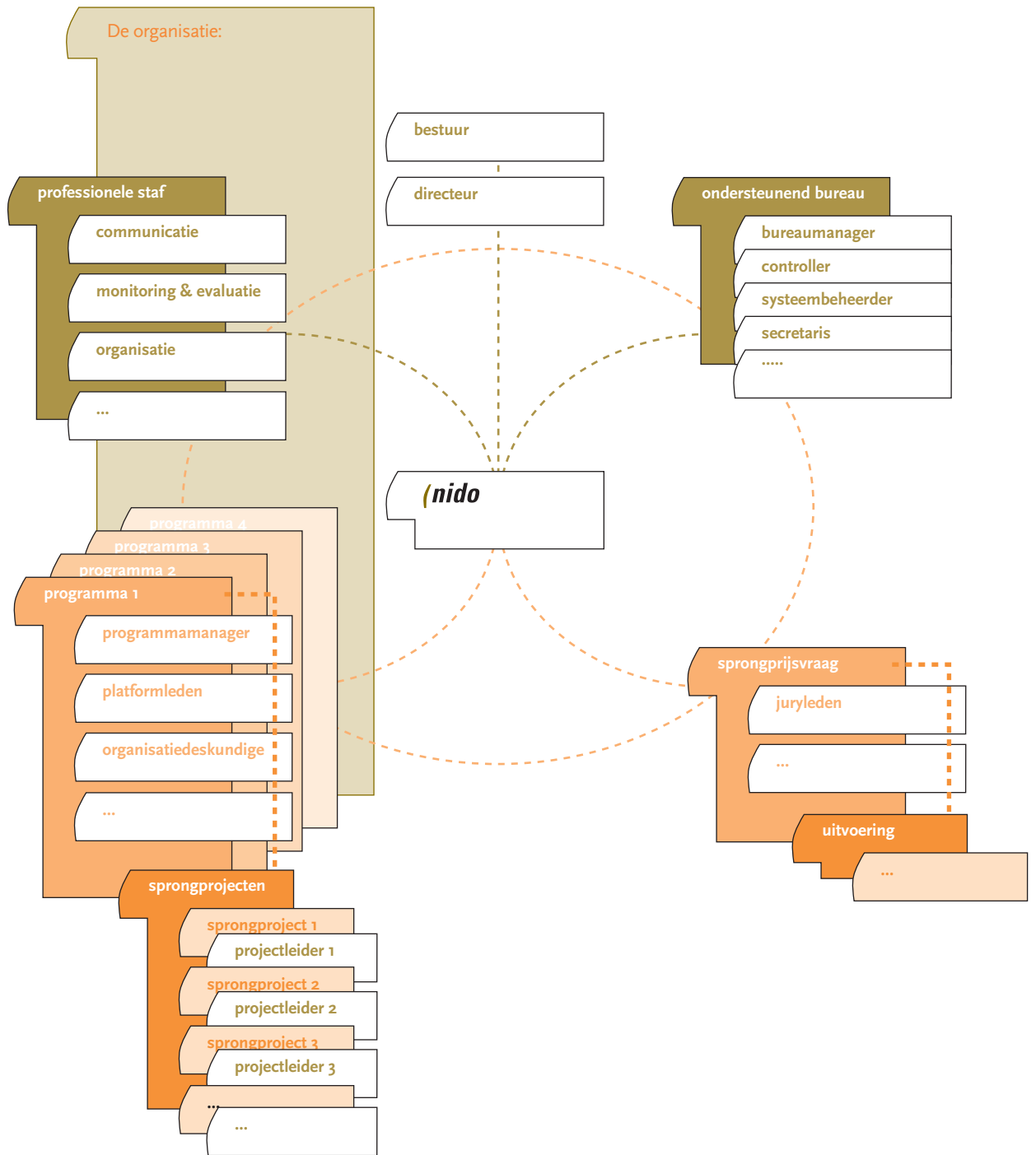
De programmamanagers geven tenslotte operationeel leiding aan een organisatiedeskundige.

De projectleiders

De projectleiders worden per project ingehuurd. De projectleiders vallen onder de programmamanager en leggen aan hem/haar verantwoording af. Projectleiders dienen met een grote mate van zelfstandigheid te kunnen werken. Zij onderzoeken of het initiatief haalbaar is. Zij hebben affiniteit met het onderwerp, halen mensen bij elkaar en zijn procesmatig sterk. Zij zijn in principe in staat aan het gehele proces, van begin tot eind, leiding te geven. Dat houdt tevens in dat zij verantwoordelijk zijn voor volledige overdracht van het project aan marktpartijen.

De organisatiedeskundigen

De organisatiedeskundigen hebben een belangrijke ondersteunende functie binnen de programma's. Gedacht wordt aan ongeveer vijf organisatiedeskundigen; één per programma. Zij worden voor 70% van hun tijd toegewezen



- aan één of meer programmamanagers. De taken van de organisatiedeskundigen zijn:
- a. inhoudelijke (op hoofdlijnen) en vooral organisatorische sparringpartner voor de programmamanager;
 - b. secretaris van het programma;
 - c. organiseren van de platformbijeenkomsten in opdracht van de programmamanagers (houden voorgesprekken, agendering e.d.);
 - d. adviseren over overleg- en werkvormen (conferenties, workshops, lezingen e.d.) en de programmering daarvan in opdracht van de programmamanagers;
 - e. onderhouden externe contacten namens de programmamanager;
 - f. onderhouden contacten met de projectleiders ten aanzien van de voortgang, het aangeven van dwarsverbanden tussen projecten e.d. namens de programmamanager;
 - g. zorgen voor de afstemming met - en inschakeling van de overige ondersteunende diensten bij het programma.

Organisatiedeskundigen dienen over de nodige kennis en vaardigheden te beschikken om de bovenstaande taken uit te voeren. Daarnaast dienen zij idealiter over complementaire vaardigheden ten opzichte van de andere organisatiedeskundigen te beschikken. Bijvoorbeeld met betrekking tot inhoudelijke vak kennis, communicatie e.d.

NIDO zal actief experimenteren met werkvormen. De organisatiedeskundigen spelen hierbij een belangrijke rol. De programmamanagers geven in hun werkplannen aan hoeveel capaciteit ze nodig hebben van de organisatiedeskundigen. De programmamanagers bepalen in overleg met de directeur wie ze als ondersteuning voor hun programma inzetten. De organisatiedeskundigen worden voor hun operationele taken aangestuurd door de programmamanagers. Zij vallen functioneel en

hiërarchisch onder de directeur om zodoende de identificatie met NIDO als geheel te verstevigen en zorg te dragen voor uitwisseling van kennis en vaardigheden tussen de programma's.

De communicatieadviseur

De communicatiefunctie kent de volgende taken:

- a. ondersteunen bestuur en directeur bij het formuleren van een communicatiestrategie voor NIDO;
- b. meedenken en adviseren met bestuur, directeur en programmamanagers over de gewenste communicatiemomenten en -vormen;
- c. het verzorgen van diverse communicatieproducten (huisstijl, persberichten, brochures e.d.) voor bestuur, directeur en programmamanagers;
- d. schrijven en redigeren van teksten.

De communicatiefunctie zal vooralsnog worden uitbesteed met het oog op de diversiteit van de gevraagde producten en diensten en de nog relatief beperkte omvang van de taak. Gezien de grote verwevenheid van de communicatiefunctie met het primaire proces, valt de communicatieadviseur direct onder de directeur.

Monitoring, evaluatie en kennisontwikkeling

De monitoring geschiedt jaarlijks door ICES aan de hand van de ICES-standaard. Evaluatie van het NIDO-proces zal extern worden ondergebracht bij het Cartesius-instituut, evenals de evaluatie van de kennisontwikkeling binnen de programma's.

HET FACILITAIR BUREAU

De bureaumanager en de ondersteunende functies

De bureaumanager valt hiërarchisch onder de directeur. De rollen van de bureaumanager zijn:

- a. sparring partner voor de directeur met betrekking tot de aansturing van NIDO;
- b. adviseur van de directeur en programmamanagers inzake organisatorische en financiële aangelegenheden (al dan niet ondersteund door de controller);
- c. leidinggevende van de medewerkers in de ondersteunende eenheid;
- d. verantwoordelijk voor de ondersteunende functies.

Het betreft een parttime functie. Om de ondersteunende eenheid optimaal voeling te laten houden met de doelen en behoeften van het primaire proces gaat de voorkeur uit naar een combinatie van deze (parttime) functie met die van een (parttime) organisatiedeskundige.

Het ondersteunende bureau heeft een tweeledige taak:

1. het ondersteunen van het primaire proces;
2. het voldoen aan de formele eisen uit de omgeving van NIDO (eisen subsidieverlener, accountant e.d.).

Uitgangspunten bij de inrichting van de ondersteunende functies zijn:

- het primaire proces staat centraal; het primaire proces wordt zodanig ondersteund dat programmamanagers e.d. zich zoveel mogelijk aan hun inhoudelijke taken kunnen wijden. Dat betekent dat zoveel mogelijk van het indirecte werk weggehaald wordt uit het primaire proces;
- ondersteunende functies worden uitbesteed, tenzij dat nadelig voor het primaire proces of inefficiënt is;
- de geboden ondersteuning moet voor een

aanzienlijk deel direct ten goede komen aan de programma's.

De volgende ondersteunende functiegebieden worden onderscheiden:

- a. bureaumanagement;
- b. secretariaat, receptie en archief;
- c. financiële administratie en control;
- d. automatisering/systeembeheer;
- e. conciërgé diensten (bode, kopiëren, inschakeling derden);
- f. restauratieve voorzieningen;
- g. onderhoud gebouw;
- h. kantoorinrichting;
- i. tuinonderhoud.

De controller

De controller is verantwoordelijk voor de financiële administratie en control. De hieruit voortvloeiende taken zijn in twee hoofdgroepen onder te brengen, namelijk financiële advisering en control en de financiële administratie.

Taken van financiële advisering en control zijn:

- a. advisering over het financiële beleid van NIDO;
- b. advisering over een verantwoorde inrichting van de financiële, personele en salarisadministratie van NIDO, de administratieve organisatie en de interne controle;
- c. advisering over de gewenste/vereiste financiële rapportages van NIDO;
- d. het interpreteren van de financiële gegevens ten behoeve van de financiële rapportages en het opstellen van deze rapportages;
- e. onderhouden relaties met accountant, ministeries en andere financiële partners;
- f. het monitoren van resultaten en output gegevens van het primaire proces.

Taken op het gebied van de financiële administratie:

- a. uitvoeren van de financiële administratie;
- b. uitvoeren van de personele administratie en

(toezien op de uitbesteding van) de salarisadministratie;

- c. uitvoeren van interne controles;
- d. periodiek leveren van gegevens voor financiële rapportages.

De controller rapporteert rechtstreeks aan de directeur. Indien de directeur bij ongerechtigheden niet of in onvoldoende mate actie onderneemt, is de controller verplicht dat te melden aan het bestuur. De functie van zowel controller als de financiële administratie worden uitbesteed totdat meer zicht is op de structurele omvang van deze taken.

Het facilitair bureau zal met een relatief kleine bezetting starten. Veel taken zullen in het begin worden uitbesteed. Naarmate de programma's zich ontwikkelen, zal ook de bezetting toenemen.



(5) **Activiteiten en begroting**

(5.1) **De eerste vijf kwartalen**

In voorgaande hoofdstukken is uitvoerig beschreven wat NIDO is, wat het wil doen en voor wie. In dit deel van het stichtingsplan worden al die doelstellingen, plannen, ideeën en voornemens geconcretiseerd en in de tijd geplaatst.

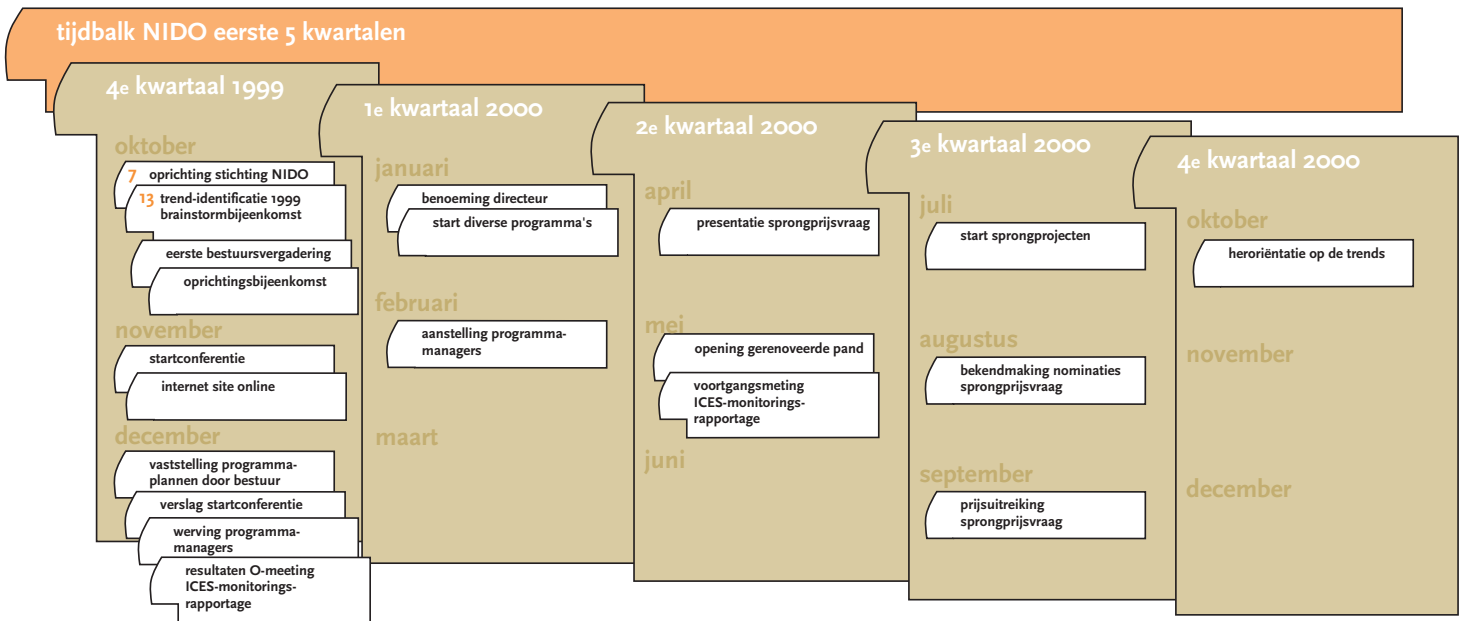
Eerste mijlpaal was vanzelfsprekend de oprichting van NIDO begin oktober 1999, later gevolgd door een oprichtingsbijeenkomst en een eerste bijeenkomst van de commissie trend-identificatie. Voor de tweede helft van november staat een startconferentie gepland, waarin NIDO zich presenteert en

waarin de maatschappelijke trends door een brede representatie van 'het veld' worden besproken. In deze periode gaat tevens de NIDO-website online. De laatste maand van dit millennium wordt door het bestuur gebruikt om, op basis van de uitkomsten van de voorgaande bijeenkomsten, de programma-opdrachten vast te stellen. Ook wordt een begin gemaakt met de werving van programmamanagers. Rond de jaarwisseling wordt de benoeming van de nieuwe directeur verwacht.

Het eerste kwartaal van 2000 staat in het teken van de start van de diverse programma's. Dit gaat gepaard met de benoeming van de programmamanagers en het samenstellen

van de platforms. In het tweede kwartaal presenteert NIDO de 'sprong-prijsvraag'. De prijsvraag is een uitdaging aan de maatschappij om een compleet programmavoorstel in te dienen. Op basis van de NIDO-uitgangspunten zal een onderwerp worden geselecteerd, dat in programmavorm optimaal uitgewerkt kan worden. Medio mei wordt het vernieuwde pand in Leeuwarden officieel in gebruik genomen. Deze gelegenheid wordt aangegrepen voor een bijeenkomst met nationaal en internationaal gezaghebbende sprekers. Het tweede kwartaal gebruikt het bestuur om programmaplannen vast te stellen.

In het derde kwartaal van 2000 starten de sprongprojecten. Eind augustus wordt bekend gemaakt welke voorstellen genomineerd zijn voor de sprongprijsvraag. In september vindt de prijsuitreiking plaats van de sprongprijsvraag. In het najaar, het vierde kwartaal, vindt een heroriëntatie plaats op de trends, waarmee een tweede termijn van programmavaststelling in gang wordt gezet. Parallel aan alle activiteiten vindt kennisuitwisseling en -overdracht plaats door middel van bijeenkomsten, publicaties, Internet, etc.



(5.2) Begroting en toelichting

alle bedragen x f 1000,- incl. BTW	1999	2000	2001	2002	2003-2008	totaal
GEMENGDE LASTEN						
Personeel	1.263	1.242	1.298	1.298	7.787	12.887
Bureau-, organisatie- en huisvesting	240	794	874	859	4.595	7.363
Oprichting NIDO	226	59	-	-	-	284
Totaal gemengde lasten	1.729	2.095	2.172	2.157	12.382	20.535
DIRECTE LASTEN						
Fase 1: trend-identificatie	182	182	182	182	911	1.639
Fase 2: selectie kansrijke veranderingsprocessen	-	2.603	3.270	3.886	17.724	27.483
Fase 3: op gang brengen sprongprojecten	-	705	1.645	2.056	4.935	9.341
Fase 4: uitvoeren sprongprojecten	-	-	-	-	-	-
Sprongprijsvraag	-	1.294	1.294	1.294	6.469	10.350
Monitoring en evaluatie	-	273	273	273	1.639	2.459
Totaal directe lasten	182	5.057	6.665	7.691	31.677	51.272
TOTAAL LASTEN	1.912	7.153	8.836	9.848	44.059	71.807
OPBRENGSTEN						
FES-middelen	2.100	7.700	8.300	9.900	44.000	72.000
Huuropbrengsten	p.m.	p.m.	p.m.	p.m.	p.m.	p.m.
TOTAAL OPBRENGSTEN	2.100	7.700	8.300	9.900	44.000	72.000
SALDO LASTEN EN OPBRENGSTEN	188	547	536	52	59	193
PRIVATE BIJDRAGE	-	3.500	4.000	4.500	32.500	44.500

De begroting is opgesteld op basis van het baten- en lastenstelsel. Deze gegevens zijn gebaseerd op de uitgavenbegroting. Hieronder volgt een toelichting op de gehanteerde kosten en opbrengsten.

GEMENGDE KOSTEN

Personeel

De personeelskosten betreffen kosten met betrekking tot lonen en salarissen, onkostenvergoedingen, reiskosten, opleidingskosten

freelancers en stagiaires. Daarnaast wordt een reservering opgebouwd ten aanzien van de kosten sociaal plan in verband met de onzekerheid omtrent de levensduur van de stichting. Gedurende de oprichting van het NIDO is een directeur ad-interim werkzaam.

Bureau-, organisatie en huisvesting

De bureau-, organisatie en huisvestingskosten hebben betrekking op de huur van een pand, vanaf medio april 2000, projectbegeleiding van de Rgd in 1999 en 2000, investeringen in

inboedel en software (afgeschreven in respectievelijk 7 jaar en 3 jaar), bestuurskosten en advies- en accountantskosten. Daarnaast zijn hieronder reguliere kantoorkosten opgenomen, zoals: drukwerk en kantoorartikelen, schoonmaak- en beveiligingskosten, abonnementen, vakliteratuur, contributies, telefoon-, fax- en Internetkosten etc.

Oprichting NIDO

De oprichtingskosten zijn inherent aan de oprichting van de nieuwe stichting. De kosten die hierop betrekking hebben zijn o.a.: kosten voor werving en selectie van de algemeen directeur, controller en bureau manager, het opstellen van het stichtingsplan en kosten voor de nieuw te creëren huisstijl. Daarnaast moet gedacht worden aan notariskosten, kosten gemaakt ten behoeve van de oprichtingsbijeenkomst en de opening van het nieuwe pand.

DIRECTE KOSTEN

Fase 1: Trend-identificatie

De kosten in deze fase bestaan voornamelijk uit kosten voor een brainstormbijeenkomst en een conferentie, die in 1999 tegelijk de startconferentie voor NIDO is.

Fase 2: Selectie kansrijke veranderingsprocessen

Bij het opstellen van de begroting wordt er vanuit gegaan dat in 2000 drie programma's starten. Vanaf 2001 zullen 5 programma's naast elkaar actief zijn. Aan de betreffende programmamanager wordt een budget ter beschikking gesteld voor het schrijven van het programmaplan. In het vervolg van het programma wordt uitgegaan van een inzet van de programmamanager van 2 dagen per week en ondersteuning van een platform van deskundigen en belanghebbenden, die een honorarium kunnen ontvangen. Het benodigd aantal dagen van inzet van een organisatiedeskundige

wordt op 2,5 dagen geschat. Totaal bedragen de kosten van deze fase 2, inclusief kosten voor communicatie en netwerk, gemiddeld f 750.000 per programma.

Fase 3: Op gang brengen sprongprojecten

De kosten in deze fase bestaan voornamelijk uit de inzet van projectleiders en het organiseren van workshops, uitgaande van 3 sprongprojecten per programma. De kosten van de projectleiders zijn gebaseerd op de aanname dat een projectleider gemiddeld 40 adviesdagen per jaar zal besteden aan het sprongproject.

Fase 4: Overdragen van de geëntameerde sprongprojecten

In deze fase nemen de betrokken partijen de projecten over. In deze fase levert NIDO geen financiële bijdrage meer aan de projecten.

Sprongprijsvraag

De kosten voor het sprongprijsvraagboekje, de presentatie, de jurybeoordeling en de prijsuitreiking zijn schattingen waarvoor geen nadere onderbouwing beschikbaar is. De prijs voor het winnende plan bedraagt maximaal f 1.000.000 (incl. BTW), te besteden aan het programma.

Monitoring en evaluatie

Parallel aan de uitvoering van elk programma worden onderzoekers betrokken die de processen nauwkeurig observeren. De kosten hiervoor worden geschat op f 273.000 per jaar.

OPBRENGSTEN

FES-middelen

In de notitie van de Tweede Kamer der Staten-Generaal 25.017 nr.11 'Versterking ruimtelijk-economische structuur' is de kabinetssteun aan NIDO ad f 28 miljoen geformaliseerd. Op basis van de begroting (op basis van het baten- en lastenstelsel) van de stichting is de verde-

ling van dit bedrag, in miljoenen guldens, over de komende vier jaren als volgt:

1999	2,0
2000	7,2
2001	8,9
2002	9,9
2003-2008	44,0
Totaal	72,0

Aangezien de subsidie verstrekt wordt op basis van het baten- en lastenstelsel, kan overloop van kosten en opbrengsten over diverse jaren plaatsvinden. Deze overloop wordt hoofdzakelijk verklaard door afschrijvingen van vaste activa en de reservering van kosten ten behoeve van het sociaal plan.

Uit de begroting op basis van uitgaven blijkt dat in de jaren 1999 (*f* 0,1 miljoen) en 2000 (*f* 0,4 miljoen) voor *f* 0,5 miljoen extra kasgeld benodigd is voor de investeringen in inboedel en ICT. In het baten- en lastenstelsel wordt afgeschreven op deze investeringen, waardoor de last gelijkmatig over de jaren wordt verdeeld.

Huuropbrengsten

Na de verhuizing van de stichting naar het nieuwe pand is het de bedoeling om ruimten in dit pand te verhuren, aangezien de volledige ruimte van het pand niet altijd benut wordt. Deze opbrengsten zijn als pro memoriam-posten in de begroting verantwoord.

Private bijdragen

In het 'Businessplan: Nationaal Initiatief voor Duurzame Ontwikkeling (NIDO)' wordt gesproken over een totale private bijdrage van *f* 16,5 miljoen voor programma's die zijn gestart in de periode 1999 t/m 2002. De private bijdrage met betrekking tot de periode 2003-2008 is op *f* 28,0 miljoen gesteld.

In totaal is de bijdrage van de private sector gedurende de periode van 1999-2008 dus gesteld op *f* 44,5 miljoen. Deze private bijdragen bestaan uit bijdragen van detacheringen en uit bijdragen van studies. De private bijdragen hebben betrekking op leveringen van de private sector aan NIDO in de vorm van natura, zoals het beschikbaar stellen van deskundigen om niet e.d. Bij de realisatie van de private bijdragen is een schatting gemaakt, waarbij rekening is gehouden met de schatting van private bijdragen uit het businessplan.



Bijlagen

⁽¹⁾ **Bijlage 1: Huisvesting**

Hier gebeurt het: Het Auck Petershuis
Met het Auck Petershuis te Leeuwarden kiest NIDO een voorname vestiging met veel mogelijkheden. Wat heeft NIDO met deze huisvesting voor ogen? Allereerst een goed bereikbaar pand, dat de mogelijkheid biedt een modern en functioneel kantoor te huisvesten met circa tien vaste medewerkers. Met enige aanpassing is het mogelijk om het NIDO-bureau op de begane grond te vestigen, waardoor het goed toegankelijk is, ook voor minder valide mensen. Het bureau wordt geplaatst in een transparante ruimte in de

tuin vóór het pand, waardoor bezoekers direct een indruk krijgen van de motor van de NIDO-organisatie. Op de begane grond zijn prachtige stijlkamers, die uitstekend benut kunnen worden voor vergaderingen en overleg van het NIDO-bestuur, bureaumedewerkers en programmamedewerkers. Deze vergader-ruimtes worden in samenwerking met het Fries museum ingericht.

De eerste en tweede etage zijn ruim en flexibel opgezet en zijn verdeeld in projectkamers van verschillende grootte. Door de flexibiliteit zijn er diverse werkplekken te creëren naar gelang de behoefte van de gebruiker. Zo zullen de programmamakers er een goed geoutilleerde werkkamer vinden wanneer zij in Leeuwarden

zijn en hebben de projectmanagers er een prima werkplek voor zichzelf, hun adviseurs en het projectteam. Voor meer informele momenten wordt o.a. een lounge/ bibliotheek ingericht waar met 'de benen op tafel' kan worden bijgepraat. In samenwerking met het DuBocentrum wordt het pand zo duurzaam mogelijk uitgevoerd. Met behulp van NUON wordt gekeken naar het gebruik van duurzame energie.

Nu zullen niet altijd alle ruimtes permanent benut worden voor het uitoefenen van NIDO-activiteiten. NIDO wil met het pand een plek creëren die kan uitgroeien tot een Centrum voor Duurzame Ontwikkeling. Een plaats waar mensen uit bedrijfsleven, wetenschap, overheden en maatschappelijke organisaties elkaar treffen om ideeën te ontwikkelen die kunnen leiden tot sprongen in duurzame ontwikkeling. Om ruimte te bieden voor creativiteit, inspiratie en vernieuwing, mag dit een plek zijn enigszins buiten het centrum van economische activiteit. Mensen komen naar Leeuwarden toe om in een prettige omgeving de gedachten te richten op duurzame ontwikkeling, in de vorm van gesprekken, brainstormbijeenkomsten, vergaderingen, onderzoek of studie. Het behoort ook tot de mogelijkheden om delen van de ruimte te verhuren aan derden. Dit kan zijn voor vergaderingen of presentaties, maar ook voor tijdelijke kantoorhuisvesting. Na ongeveer een jaar kan worden gezien wat voor NIDO de meest verantwoorde wijze is om de ruimte zo goed mogelijk te benutten.

Van een Centrum voor Duurzame Ontwikkeling moet een bepaalde werking uitgaan, merkbaar in brede lagen van de samenleving. Voor deze ambitie is een mooie, prettige, ruime en representatieve huisvesting een must.

Het monumentale Auck Petershuis, gelegen in het historische centrum van Leeuwarden

biedt hiertoe alle mogelijkheden. De diverse kwaliteiten, zoals de statige gevel, de ruimtelijkheid, de ligging in het centrum en de prachtige diepe tuin, geven het pand de vereiste allure. Met een representatief, innovatief en duurzaam interieur is aan de randvoorwaarden voldaan om vanuit het bureau te groeien naar een Centrum voor Duurzame Ontwikkeling waarvan een krachtige stimulans uitgaat naar de samenleving.

⁽²⁾ Bijlage 2: Automatisering

Internetsite

NIDO is een dynamische en bijna virtuele organisatie waarbij de automatisering een cruciale rol speelt in het functioneel organiseren van informatiestromen en communicatie. Voor het NIDO-netwerk, waarin het werkproces plaatsvindt, wordt gebruik gemaakt van een site op het Internet (www.nido.nu), waardoor NIDO bereikbaar is vanaf iedere locatie in binnen- en buitenland.

De Internetsite bestaat uit verschillende delen. In eerste instantie komt men op een homepage waarop algemene informatie wordt gegeven over NIDO. Deze introductiepagina geeft lezers tevens een eerste indruk van het doel, de inhoud en de lay-out van de website. Vanuit de homepage kan de bezoeker doorklikken naar de programma-site. Deze bevinden zich binnen een NIDO-net, dat alleen na registratie toegankelijk is. Elk programma start met een eigen homepage. Hier vindt men een introductie over het desbetreffende programma, waarbinnen het doel, de inhoud en de actuele stand van zaken worden weergegeven. Bovendien wordt uitleg gegeven over hoe men op een effectieve manier kan deelnemen aan een site. Ook kan men deelnemen aan een discussieplatform dat onder verantwoordelijkheid van de programmamanager staat. Omdat deze discussie langs elektronische weg plaatsvindt, wordt de programma-eigenaar bijgestaan door een moderator.

Binnen de programma-site kan men doorklikken naar de projecten. Hier vindt niet alleen discussie plaats, maar kan tevens met een aantal mensen binnen het NIDO-netwerk worden gewerkt, in de vorm van vergaderingen en overleg en het opstellen van verslagen en rapporten. Het staat de programma-eigenaar

vrij hiervan gebruik te maken. Ook wordt de mogelijkheid geboden om buiten het formele circuit van gedachten te wisselen met andere deelnemers.

Bij elk onderdeel van de site wordt de afweging gemaakt of de informatie toegankelijk en deelname mogelijk is, voor alle bezoekers of slechts na invoering van een password.

Relatiebeheersysteem

Om informatiestromen en communicatie met en binnen NIDO te beheersen wordt gebruik gemaakt van een relatiebeheersysteem. Informatie over organisaties, contactpersonen en hun relatie met NIDO wordt hierin vastgelegd. Zo kan direct worden gezien wie waar mee bezig is en welke informatie het laatste contact heeft opgeleverd. Ook is het mogelijk om deelselecties te maken van mensen die bezig zijn met een bepaald programma of onderwerp.

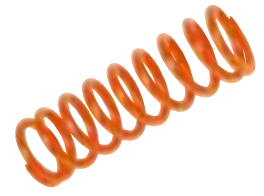
(3) Bijlage 3: Betrokkenen bij de start van NIDO

Aan de opbouw van NIDO en de totstandkoming van dit stichtingsplan is door veel mensen hard gewerkt. Vanuit verschillende achtergronden en invalshoeken -inhoudelijk, procedureel,

journalistiek, organisatiekundig en met betrekking tot vormgeving- hebben alle betrokkenen een onmisbare bijdrage geleverd. NIDO is veel dank verschuldigd aan (in alfabetische volgorde):

Hans G.M. Alders	Provincie Groningen	Mark van Hooff	Buro Paars
drs. Ineke A.M. Baas	Ministerie van OC en W	Adri van den Hooven	A3 van den Hooven bv
Patricia I. Bakker	adviseur NIDO	ir. Cees Hoppener	Ministerie van VROM
drs. Gerdien Bathoorn	adviseur NIDO	Tineke R. van der Horn	NIDO
Klaas Arie Beks	Provincie Fryslân	ir. Ton J.J. van der Horst	Kathalys
Machteld F. Bouma	NPS	prof.dr.ir. Leo J.L.A. Jansen	DTO
Jeroen Bouter	Buro Paars	André R. Janssens	Nieuwe Maan Communicatie
prof.dr.ir. Han Brezet	TU Delft	drs. André H.M. de Jong	Ministerie van Financiën
ir. Maurits Butter	TNO-STB Delft	drs. Paul E. de Jongh	Ministerie van LNV
drs. Frank H. Candel	directeur a.i. NIDO	drs. Mayke S.E. van Keep	Van Keep & Partners
drs. Jan Cleij	Milieudienst Amsterdam	drs. Gerard H.J. Keijzers	Ministerie van VROM
prof.dr. Jacqueline M. Cramer	adviseur NIDO	mr. Nadine E.M. Kohl	Ministerie van VROM
ir. Leendert van Damme	Ministerie van Economische Zaken	Celeste I.B.M. Koks	NIDO
Geert A. van Dee	Boer & Croon Groep	drs. Arjen P. Koomen	Ernst & Young
dr. Paul Dekker	Sociaal Cultureel Planbureau	drs. Rein Koopmans	RMNO
ir. Joost W. Dieleman	Ministerie van Economische Zaken	Jan Kroese	Kroese Tekstproducties
Ton van der Does	COGEN	drs. Joram Krozer	Cartesius Instituut
drs. Frans Duijnhouwer	RMNO	drs. Arina Kruihof	DTO
drs. Roel den Dunnen	Ministerie van VROM	Els L. Kuijper	Gemeente Rotterdam
Jan Willem Ebbing	J.W. Ebbing Tekst & Concept	Jacob Kuiper	Ministerie van VROM
ir. Edith R.W. Engelen-Smeets	NOVEM	drs. Annelieke Kwak	Ministerie van VROM
mr. Frans W.R. Evers	Vereniging Natuurmonumenten	Niek Langeweg	Het Scriptorium
Ingmar Evers	Buro Paars	mr. Jan P. van Loon	Adviesburo van Loon
Alfred Feberwee	Ministerie van LNV	drs. Felix Luitwieler	Ministerie van VROM
Linda M. de Gans	NIDO	ir. Charles A. van Marrelo	Ministerie van VROM
drs. Wim Th.P. Groen	KOLPRON	ir. Jan J.M. Mulderink	DCO
prof.dr. Wim A. Hafkamp	Erasmus Studiecentrum v. Milieukunde	drs. Ed H.T.M. Nijpels	Voorzitter NIDO
Ferry M.C. van Hagen	Ministerie van VROM	Eric C.G. van Noord	ZooM Interior Architecture & Consultancy
Lian Helmes	NIDO	André A. Olyslager	Friesland Coberco Dairy Foods N.V.
drs. Renate Heppener	Ministerie van Economische Zaken	Peter E.J. den Oudsten	Gemeente Leeuwarden
prof.dr. Cor A.J. Herkströter RA	Universiteit van Amsterdam	drs. Freek Peters	De Galan Groep
drs. Taco H. van Hoek	Centraal Planbureau	Pascale M. Pieters	Buro Paars

Hans A.P.M. Pont	Ministerie van VROM
Greet Prins	Prins, Walvisch Communicatiebureau
ir. Jaco N. Quist	TU Delft
Dimitri P. Ravensbergen	Buro Paars
drs. Leni van Rijn-Vellekoop	Commissie Milieueffectrapportage
ir. Jan J. van Roekel	AKK/Klickt
dr. Carl Rohde	Universiteit van Utrecht
ing. Roel P.J.M. Salden	NOVEM
ing. Maaïke L. Schijve	Rgd
Gerrit Schilder jr.	ZooM Interior Architecture & Consultancy
prof.dr. Paul Schnabel	Sociaal Cultureel Planbureau
Frank N. Scholing RA	Accountantskantoor F.N. Scholing
ir. Huub W.N. Schrijver	Ministerie van VROM
drs. Paul M.N. Schweitzer	A room with a view
drs. Rob Smit	Ministerie van Verkeer en Waterstaat
dr. Linda M. Steg	Sociaal Cultureel Planbureau
Johan D. van Seijst RA	Ernst & Young
Ewoud Storm	IPC Groene Ruimte
Bouwe Taverne	Rabobank Nederland
ing. Henk Timmerman	Rgd
ir. Maarten C. van Veen	Hoogovens IJmuiden
ir. Geert van der Veen	Programmabureau E.E.T.
drs. Lies van der Ven	Cartesius Instituut
drs. Kees Vijlbrief	Ministerie van Economische Zaken
prof.dr. Charles A.J. Vlek	Rijksuniversiteit Groningen
dr. Frans Vollenbroek	Ministerie van VROM
drs. Marieke C.I. van der Werf	adviseur NIDO
ir. Geert Westenbrink	Ministerie van LNV
dr. Rob A.P.M. Weterings	TNO Milieu, Energie en Procesinnovatie
dr. Herman H.F. Wijffels	Sociaal Economische Raad
André E. Wijnsma RA	Ernst & Young
drs. Niek H.S.M. de Wit	Ministerie van VROM
prof.ing. Walter Zegveld	Commissie van Wijzen-ICES/KIS



nationaal Oostergrachtswal 31
8921 AA Leeuwarden

initiatief Postbus 178
8900 AD Leeuwarden

duurzame Telefoon (058) 295 45 45
Telefax (058) 295 45 55

ontwikkeling E-mail bureau@nido.nu