



Conceptvisie Noorden Duurzaam 2018

Faciliteren van tafels en positioneren van tafelnetwerken

© Vereniging Noorden Duurzaam. Dit werk valt onder een Creative Commons Naamsvermelding-GelijkDelen 4.0 Internationaal-licentie.

7 november 2017, geactualiseerd 12 maart 2018

Vereniging Noorden Duurzaam

Leonard Springerlaan 15

9727 KB Groningen

www.noordenduurzaam.nl, info@noordenduurzaam.nl

Samenvatting

Noorden Duurzaam, opgericht eind 2013, begint medio 2017 aan een grotere ambitie, want duurzaamheid vraagt om versnelling.

We gebruiken het najaar om de leereffecten van de afgelopen jaren op te tellen, te herschikken in dit werkdocument en voor te leggen aan betrokkenen binnen en buiten de vereniging. We doen dit in een iteratief en collectief denkproces, net als begin 2013, om tot een nieuw ontwerp en een nieuwe ambitie te komen. Iedereen die zich betrokken voelt bij onze vereniging of onze missie is uitgenodigd om mee te denken. Lees deze conceptvisie, bespreek hem in je eigen tafel, kom op de werkbijeenkomsten dit najaar, en laat weten wat je vindt.

De conceptvisie samengevat in punten

We zien de volgende ontwikkelingen:

- De urgentie van duurzame ontwikkeling, en het besef daarvan, neemt toe
- Duurzame ontwikkeling vraagt effectieve samenwerking, van lokaal tot mondiaal.
- De duurzaamheidsbeweging is maatschappijbreed geworden en wordt politiek.
- Die maatschappijbrede beweging behoeft infrastructuur.

We komen op de volgende opdracht (missie) voor Noorden Duurzaam:

- **Faciliteren** van transitietafels, met diensten en een verbindende infrastructuur.
- **Positioneren** van tafelnetswerken bij overheden en in het maatschappelijk middenveld.

We vertalen dat naar de volgende projecten voor de komende jaren:

- Nieuw lidmaatschapsmodel.
- Vereenvoudigd aansluitmodel voor bestaande netwerken.
- Differentiatie in het dienstenpakket voor tafels en projecten.
- Onderzoek naar tafeldemocratie in samenwerking met politiek en overheid.
- Samenwerking met kennisinstellingen voor het vak van transitie management.
- Landelijke samenwerking met andere tafelnetswerken, o.a. voor ICT-voorzieningen.

En kiezen een platter organisatiemodel om flexibel te kunnen ontwikkelen:

- Een ALV en een RvT die dicht bij elkaar staan.
- Instellen van een wetenschappelijke adviesraad
- Een bestuur dat beleid ontwikkelt en uitvoert via werkgroepen.
- Unieke, zelfstandige tafels met gezamenlijke projecten.

Toelichting

Theorie. De samenleving is erbij gebaat dat alle maatschappelijke geledingen die bij een noodzakelijke transitie het verschil kunnen maken een eigen representatie hebben in de politiek. Dus niet slechts adviesrollen, onderzoeksopdrachten, vertegenwoordiging door lobbyisten, of een andere deliberatieve rol, maar enkelvoudige zichtbare posities van waaruit verantwoordelijkheid kan worden gedragen voor het openbaar bestuur. Die posities zijn nu voorbehouden aan politieke partijen die de kiesdrempel halen, een erfenis uit de 19e eeuw.

Verschilmakende geledingen zijn bij de duurzaamheidstransitie echter niet alleen ideologische stromingen, maar ook andere dwarsdoorsneden door de samenleving, bijvoorbeeld kennissgemeenschappen (de klimaatwetenschappers, de bodemkundigen, de voedingsspecialisten, etc.) en sectoren/branches (de mobiliteitsbedrijven, de landbouw, het onderwijs, etc.). Uiteindelijk, omdat duurzaamheidstransitie de hele samenleving aangaat, is politieke emancipatie van *alle* kennissgemeenschappen en *alle* sectoren en branches aan de orde. Anders gezegd, voor duurzame ontwikkeling is een *volledige* representatie van de samenleving nodig in zowel de klassieke ideologische dimensie als in twee nieuwe dimensies: thematisch en sectoraal.

Politiek tussen geledingen in deze dimensies maakt nieuwe coalities mogelijk, bijvoorbeeld voor (circulaire) productketens, waarin altijd meerdere thema's spelen en meerdere sectoren en branches betrokken zijn. En bij integrale duurzame gebiedsontwikkeling, waarbij thema's, sectoren en ketens samenkomen. Met twee toegevoegde dimensies in de politiek wordt zo het volledige spectrum van duurzaamheidsvraagstukken bestreken, van gespecialiseerd via sectoraal en ketensgewijs naar integraal.

Tenslotte, het idee van thematische en sectorale representatie in de politiek is net zo schaalbaar als ideologische representatie, en kan invulling krijgen op de niveau's van het rijk, de provincie en de gemeente, en kan mogelijk zelfs beter voorzien in behoefte op wijkniveau (alleenstaanden, gezinnen, ouderen) dan ideologische wijkpolitiek.

Praktijk. Als politieke emancipatie van thematische en sectorale geledingen een goed idee wordt gevonden, dan moet er eerst op voldoende schaal onderzoek, ontwikkeling en experiment zijn voordat we toe zijn aan aanpassing van het parlementaire stelsel (waar een commissie voor is). Dit is voorbereidend werk voor overheden, kennisinstellingen waaronder de wetenschappelijke bureaus van de politieke partijen, en voor organisaties in het maatschappelijk middenveld, zoals de regionale netwerken voor duurzame ontwikkeling.

Experimenten in de praktijk kunnen de vorm hebben van thematische en sectorale differentiatie binnen de (regionale) SER, tafelnetswerken zoals Noorden Duurzaam, wijkraden met sectorale en/of thematische representatie, of ketentafels die met overheidssteun ontstaan. Dergelijke tafelnetswerken zouden stapsgewijs erkenning kunnen

krijgen, eerst als gesprekspartner van de overheid, dan als adviseur die stelselmatig geraadpleegd wordt, en tenslotte als parlementaire kamer, waardoor bijvoorbeeld PS een 1e en een 2e kamer krijgt.

In de regio zouden raadsleden uit PS en gemeenteraad als coach kunnen deelnemen aan netwerken en tafels van geledingen, en ze helpen ontwikkelen in hun politieke rol.

Leeswijzer

De opbouw van deze conceptvisie is die van een zoektocht. We beginnen met een *Inleiding* die uitlegt waar we staan. Daarna in het hoofdstuk *Domeindefinitie* vragen we ons af wat ons werkgebied zou moeten zijn. Alle delen van dat werkgebied komen vervolgens in *Contextanalyse* aan bod, waarbij we ons telkens afvragen wat daar al gedaan wordt aan duurzame ontwikkeling en wat we als Noorden Duurzaam zouden kunnen bijdragen. Dan komt *Missie* waarin we al die mogelijke bijdragen optellen tot een maatschappelijk opdracht. In *Sociaal Contract* lopen we vervolgens onze doelgroepen in het werkgebied langs om in meer detail erachter te komen wat ons aanbod moet zijn. Dat brengt ons bij een *Organisatiemodel* waarmee dat aanbod ook praktisch geleverd kan worden. Dat model is er op dit moment nog niet helemaal, dus schrijven we een *Veranderplan* en een nieuwe *Begroting*. Tenslotte benoemen we een ambitie in dezelfde kengetallen als in de inleiding, waarmee de zoektocht rond is. Als afsluiting is er een hoofdstuk *Vragen en antwoorden*, waarin we dieper ingaan op onderdelen van de visie, naar aanleiding van vragen die ons gesteld worden.

Wilt u als lezer bijdragen aan duurzame ontwikkeling in de regio, dan rekenen we u tot onze doelgroep. *Ga naar het hoofdstuk Sociaal contract en lees het deel dat het meest op u van toepassing is. Completeer daarna uw beeld met wat u interesseert in de rest van dit werkstuk.*

Wilt u als lezer meedenken over de ontwikkeling van Noorden Duurzaam, kies dan een van de onderstaande leeslijnen, of lees van kaft tot kaft.

Er lopen twee lijnen door dit werkstuk: een praktische en een politieke. Ze hangen sterk met elkaar samen: de politieke lijn ligt in het verlengde van de praktische lijn en bouwt daarop voort. De praktische lijn houdt daar rekening mee, kijkt vooruit en **legt een basis**.

De **praktische** lijn zegt dat Noorden Duurzaam een tafelnetwork is en dat het bestuur zich moet toelagen op het faciliteren van tafels, want dat maakt dat tafels meer tafelpojecten kunnen doen en dat helpt de transitie vooruit. Dit verhaal is tamelijk recht-toe-recht-aan en eindigt in voorstellen voor concrete pojecten om administratieve en andere diensten te ontwikkelen, en om nieuwe tafels te helpen opzetten. Daar kan allemaal nu mee gestart worden en een deel kan snel klaar zijn. *Bent u vooral geïnteresseerd in dit verhaal lees dan de Inleiding en ga daarna verder bij Missie.*

De **politieke** lijn betoogt dat een tafelnetwork voor duurzame ontwikkeling veel meer potentieel heeft, en een parlementaire status zou moeten hebben. Dat gaat niet zomaar natuurlijk. Er is onderzoek, debat en experiment nodig om stapjes in deze richting te zetten, en het zal wel even duren. *Bent u vooral geïnteresseerd in dit verhaal lees dan de alles tot en met Missie, en daarna Veranderplan.*

Hergebruik

Dit werk valt onder een Creative Commons Naamsvermelding-GelijkDelen 4.0 Internationaal-licentie. Zie <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>. Hergebruik van dit werk is toegestaan onder de volgende voorwaarden:

- **Attribution** — You must give appropriate credit, provide a link to the license, and indicate if changes were made. You may do so in any reasonable manner, but not in any way that suggests the licensor endorses you or your use.
- **ShareAlike** — If you remix, transform, or build upon the material, you must distribute your contributions under the same license as the original.
- **No additional restrictions** — You may not apply legal terms or technological measures that legally restrict others from doing anything the license permits.

Inleiding

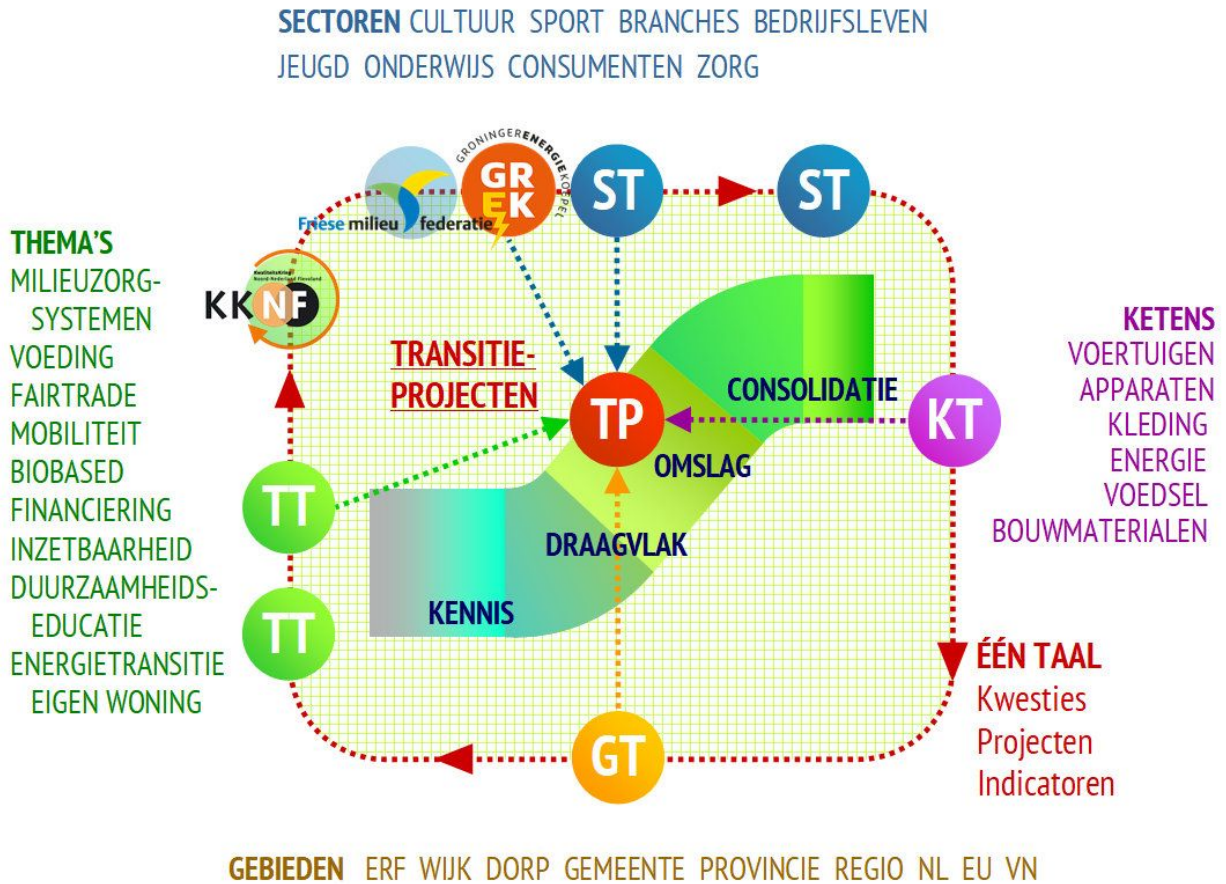
Wat is Noorden Duurzaam?

De vereniging Noorden Duurzaam is een regionaal netwerk voor duurzame ontwikkeling. Het werkgebied is de provincies Fryslân, Groningen en Drenthe. Medio 2017 zijn er 180 leden, waaronder overheden, ziekenhuizen, onderwijsinstellingen, bedrijven, zelfstandige professionals en particulieren.

De vereniging is opgericht in 2013, na een regiobrede consultatie over samenwerking voor duurzame ontwikkeling. De vereniging is het vervolg op het informele netwerk CODIN (COntactnet Duurzame Innovatie Noord-Nederland), dat in 2008 is gestart.

De vereniging kent een tweetraps werkwijze. De eerste trap is dat personen en organisaties zich kunnen aansluiten bij focusgroepen binnen de vereniging. Deze focusgroepen worden aangeduid als transitietafels, of kortweg tafels. De tweede trap is dat deze tafels in wisselende coalities tot transitieprojecten komen, waarbij de deelnemende tafels hun achterban oproepen om deel te nemen. Het doel van deze werkwijze is om projecten mogelijk te maken die omslagen in de markt of de samenleving veroorzaken.

Er zijn vier soorten tafels: *thematafels* voor specialisten in specifieke vormen van duurzaamheid zoals fair trade, duurzame mobiliteit en duurzame inzetbaarheid; *sectortafels* voor maatschappelijke sectoren en bedrijvenbranches zoals kledingconsumenten of bouwbedrijven; *ketentafels* waarin thematafels en sectortafels samenwerken voor een specifieke product- of dienstketen; *gebiedstafels* waarin thematafels, sectortafels en ketentafels samenwerken voor integrale duurzame gebiedsontwikkeling. Een tafel werkt voor een buurtschap of wijk, voor de hele regio, of voor een schaal daartussenin.



Vier soorten tafels, die ieder kwesties agenderen, samen projecten initiëren, en resultaten meten. Door de twe?etrapswerkwijze zijn grotere transitieprojecten (TP) mogelijk, die bijdragen aan omslagen of consolidatie. Het tafelnets is open, andere netwerken kunnen aansluiten.

Medio 2017 zijn er 15 actieve tafels, in verschillende stadia van ontwikkeling. Ze hebben bijgedragen aan recyclingconvenanten in bouwketens, aan voorlichting en project-samenwerking in voedselketens, aan campagnes voor Fair Trade, aan projectontwikkeling voor ouderenmobiliteit, aan duurzame inzetbaarheid bij defensie, aan innovatieversnelling, circulair ontwerpen, regenwaterbenutting en diverse andere onderwerpen.

De vereniging ondersteunt de tafels met begeleiding en faciliteiten. De dienstverlening is nog niet volledig beschikbaar, we zitten op ongeveer driekwart. De organisatie bestaat uit

een ALV, een RvT, een bestuur en werkgroepen. De vereniging heeft inkomsten uit tafel- en projectbijdragen, contributie, en uit bijdragen van overheden voor ontwikkelen van specifieke tafels. Aan de uitgavenkant staan onder andere kwartiermakersopdrachten, ontwikkelkosten, ondersteuningskosten en organisatiekosten.

Noorden Duurzaam neemt deel aan de landelijke uitwisseling en samenwerking met andere regionale netwerken voor duurzame ontwikkelingen. Dat wordt door RVO georganiseerd, vanuit het interdepartementale programma DuurzaamDoor.

Actuele ontwikkelingen

In de Algemene Ledenvergadering van 19 juli 2017 hebben de bestuursleden, de leden van de Raad van Toezicht en de coördinator hun functies neergelegd, met inachtneming van de beschikbaarheid van nieuwe kandidaten. De ALV heeft deze kandidaten unaniem benoemd als nieuw bestuur en nieuwe RvT.

Het nieuwe bestuur bestaat uit Meindert Krijnsen (voorzitter), Peter Bootsma (secretaris), Michiel Verbeek (penningmeester), Antoinette Plagge en Niels Faber. De nieuwe RvT bestaat uit Marco Agema, Jan de Boer en Henk Hadders. De vertrekkende bestuursleden zijn Elly Pastoor, Maud Diemer, Rianne Schuurman, Johan Bodde en Ko Henneman. De RvT bestond uit Diane Keizer-Mastenbroek, Jaap Bosma en Anne Jan Zwart. In de ALV is dank en waardering uitgesproken voor hun inzet in de eerste jaren van de vereniging.

Visievorming

Het nieuwe bestuur wil de komende periode benutten voor gesprek met betrokkenen, deskundigen en belanghebbenden. Intern zijn dat de tafels, de kwartiermakers, de tafelbegeleiders en de vrijwilligers. Vervolgens wordt contact gezocht met wetenschappers, met het oog op de vorming van een wetenschappelijke adviesraad. Ook met politici worden contacten gelegd, vanwege de gewenste aansluiting bij democratische vernieuwing. Daarnaast wordt contact gezocht met gemeenten en provincies, en met bedrijven en instellingen. Ook met de andere netwerken in het Noordelijk maatschappelijk middenveld wil het bestuur in contact komen, bijvoorbeeld brancheorganisaties, parkmanagementverenigingen, milieuorganisaties, gebiedscoöperaties en netwerken van duurzame consumenten. Op landelijk niveau wordt samengewerkt met onder andere DuurzaamDoor, met andere regionale netwerken, en met de Radboud Universiteit waar onderzoek wordt gedaan naar strategievorming bij regionale duurzaamheidsnetwerken. Voor de vereniging zijn al deze contacten van groot belang bij het zoeken naar nieuwe oplossingen voor duurzame ontwikkeling en bij het vinden van nieuw élan voor de vereniging.

Wie aan dit proces wil bijdragen is van harte uitgenodigd om contact te zoeken met het bestuur van Noorden Duurzaam.

Deze conceptvisie is het werkdocument in dit proces. De redactie ligt bij het bestuur, die hierbij nauw contact houdt met de RvT. Terugkoppeling en nieuwe inzichten worden in opeenvolgende versies van de conceptvisie verwerkt. De nieuwste versie is beschikbaar voor de leden en voor de gaandeweg groeiende lijst van gesprekspartners. In november 2017 legt het bestuur de conceptvisie voor aan de ALV voor vaststelling. Daarna volgt publicatie op de website van de vereniging, externe publiciteit en implementatie van voornemens.

Verantwoording

Deze conceptvisie is in eerste versie (van 1-9-2017) samengesteld na de bestuurswisseling van 19 juli. In de tekst zijn vele inzichten verwerkt die in de afgelopen jaren binnen de vereniging zijn gegroeid.

De bedoeling was om een compacte notitie samen te stellen op basis van een checklist die door de RvT werd aangereikt, maar dat is in het schrijfproces anders uitpakkt. De reden hiervoor is dat de toenemende urgentie van duurzame ontwikkeling om verdergaande maatschappelijke veranderingen vraagt, en dat juist regionale netwerken zoals Noorden Duurzaam in de positie zijn om met nieuwe paradigma's te experimenteren. Om de lezer in die denkwijze mee te nemen is onderbouwing nodig en is een notitie van enkele pagina's niet voldoende. Nog een argument om deze denkwijze goed uit te werken is dat een rol als laboratorium voor democratie een beroep op betrokkenheid en steun van overheden rechtvaardigt. Die steun is, ook vanwege de voorgenomen ombouw van het contributiesysteem en accentverschuiving naar een dienstencentrum, zeer gewenst, en ook daarvoor is onderbouwing noodzakelijk.

In de aanloop naar de ALV van 21 november werd duidelijk dat in het bestuur geen consensus zou ontstaan over de vooronderstelling van de conceptvisie, namelijk dat de vereniging voortgezet zou worden. De inhoud van deze conceptvisie kon daardoor niet in het bestuur behandeld worden. Het ontwikkelen van deze conceptvisie is wel voortgezet, maar dan als schrijfoefening van twee bestuursleden (Peter Bootsma en Niels Faber) met steun van een RvT-lid (Henk Hadders). Deze drie leden hebben het bestuur verzocht om de behandeling van de conceptvisie te agenderen in de ALV.

Domeindefinitie - Wat is ons werkgebied?

Kiezen van een werkdomein is niet triviaal. Duurzame ontwikkeling is het werkgebied en -in algemene termen- ook de missie van de vereniging Noorden Duurzaam. Dit werkgebied is naar zijn aard uitermate omvangrijk en integraal. Duurzame ontwikkeling betekent immers (volgens de gangbare definitie van de Verenigde Naties) aandacht voor zowel de sociale als de ecologische en de economische aspecten van de werkelijkheid, aandacht voor nabije, verre en mondiale belangen, en aandacht voor de lange termijn van vele generaties.

Voor duurzame initiatiefnemers is dit begrip van duurzaamheid een bekend en logisch vertrekpunt, maar tegelijk hebben ze vanuit hun eigen positie maar een beperkt deel van dit domein in het zicht. We denken vooral vanuit voorhanden kennis, we werken doorgaans aan onze directe fysieke omgeving, en we richten ons op bereikbare doelgroepen. De vraag wat in het licht van deze beperkingen het werkdomein van de vereniging moet zijn, is hierdoor geen triviale vraag, maar vraagt voortdurend aandacht voorafgaand aan het bepalen van een missie binnen dat werkdomein.

De keuze hangt af van gewenst effect. De afbakening die we willen kiezen hangt uiteindelijk af van het gewenste effect van onze gezamenlijke inspanningen voor duurzame ontwikkeling, en van de praktische belemmeringen die we onderweg tegenkomen. Stel bijvoorbeeld dat een afdoende macro-effect ontstaat door alleen de optelsom van kleinschalige initiatieven. Dat zou heel mooi zijn want dan kan het werkdomein van de vereniging beperkt blijven tot het ondersteunen en verbinden van die initiatieven. Ligt het allemaal minder eenvoudig dan zullen we het werkdomein ruimer moeten kiezen en meer actoren moeten betrekken voor een effectieve krachtenbundeling.

Er is nog veel te weinig effect. De inspanning voor duurzame ontwikkeling is enorm toegenomen, maar dat betekent helaas niet dat het bijna klaar is en dat die inzet binnenkort afgebouwd kan worden. Nederland loopt achter in de energietransitie, klimaatverandering neemt verontrustende vormen aan, grondstoffen raken op, natuurlijke hulpbronnen worden ernstig aangetast, sociaal onrecht in productieketens is hardnekkig, de sociale cohesie en de volksgezondheid zijn geregeld in het geding. Binnen onze directe omgeving lijkt het misschien mee te vallen, maar we ontkomen niet aan grensoverschrijdende effecten. Bovendien houdt ons verantwoordelijkheidsgevoel niet op bij de regiogrenzen.

We kiezen daarom een groot werkdomein. Er is dus alle reden om het werkdomein van de vereniging ruim te kiezen, en wel zo ruim dat alles en iedereen die in de regio kan bijdragen aan duurzame ontwikkeling erbinnen valt. Dus alle overheden, alle individuele initiatiefnemers in bedrijfsleven, kennisinstellingen en zorg, alle particulieren in hun rol als consument of burger, en alle netwerken in het *maatschappelijk middenveld* (uitleg verderop). Samengevat: overheid, middenveld en basis ('onderop'). Deze begrippen roepen misschien het beeld op van een hiërarchie, maar we zien dit domein graag ook als een driehoek in het platte vlak, met eigenstandige verantwoordelijkheden en mogelijkheden bij zowel overheid, middenveld en basis.

Contextanalyse

In het gekozen werkdomein onderzoeken we waar de belangrijkste knelpunten en kansen liggen. We lopen daarbij van basis naar overheid naar middenveld, en bespreken daarbij wat Noorden Duurzaam *zou kunnen* bijdragen. Op grond van dit

alles komen we daarna tot een nieuwe missie, dus tot een opdracht die zegt wat we willen bijdragen.

De basis van de maatschappij

Wie vormen de basis? De basis van de samenleving bestaat uit bedrijven, instellingen en particulieren. Het gaat om individuele actoren die met elkaar een economie vormen met daarin ketens van goederen en diensten, en een samenleving met daarin vele sociale verbanden. Ook economische samenwerkingsverbanden, zoals een franchise of een coöperatie, rekenen we tot de basis van de maatschappij want het doel van het samenwerkingsverband ligt bij de eigenaren. Dat is anders bij netwerken zonder winstoogmerk die een maatschappelijk doel nastreven, die rekenen we tot het maatschappelijk middenveld.

Wat doet de basis aan duurzaamheid? Particulieren, bedrijven en instellingen maken op grote schaal in eigen huis of organisatie duurzame keuzes. Dit betreft bijvoorbeeld energiegebruik, mobiliteit, inkoopbeleid, personeelsbeleid, vrijwilligerswerk, maatschappelijk betrokken ondernemen, en steun aan goede doelen. Deze inzet vanuit de basis kan op eigen kracht al veel voor elkaar krijgen, zoals de gestage groei van het marktaandeel van biologische voeding, waarin marketing en overheids campagnes geen grote rol spelen.

Daarnaast wordt 'van onderop' veel initiatief genomen in kleinere samenwerkingsverbanden, met ketenpartners of met buurtgenoten. Een afbreekbare verpakking voor een milieuvriendelijk product bijvoorbeeld, of met de hele straat zonnepanelen regelen.

Een bijzondere positie hebben particulieren, bedrijven en instellingen die zich specialiseren in duurzaamheid en anderen daarmee van dienst zijn. Buurtcoaches bijvoorbeeld, duurzaamheidsadviseurs en -opleiders, en onderzoeksinstellingen. Het gaat om een relatief kleine groep die een groot bereik heeft en veel beweging veroorzaakt. Denk bijvoorbeeld aan de koploperprojecten die overal in het Noorden plaatsvinden, waar vele overheden en honderden bedrijven bij betrokken zijn, en wat uit de koker van een klein bureau komt.

Ook de ondernemers in het algemeen hebben een bijzondere rol. In productketens hebben in theorie de klanten de ultieme macht, maar zijn het de producenten die vaak fulltime betrokken zijn, de meeste kennis en ook de grootste economische belangen hebben. Duurzame innovaties ontstaan daardoor in de regel bij de producenten, uit een combinatie van duurzame visie en zakelijk belang. Zonder ondernemers geen transitie dus, al is voor marktbrede omslagen vaak wel méér nodig dan ondernemerschap, en zijn niet alle als duurzaam gepresenteerde innovaties per definitie een bijdrage aan transitie.

Wat doet de basis niet? Basisinitiatieven kunnen in het algemeen op een groot draagvlak rekenen, maar zijn ook vaak tijdelijk van aard, hebben een beperkte invloed op het macroniveau, of zijn sterk afhankelijk van de overheid en/of de markt, en daarmee

kwetsbaar. Dit geldt voor initiatieven van vrijwilligers in de buurt en ook voor ondernemers in een keten. Een bekend patroon is dat er een groep ontstaat, dat die groep eenmaal gestart zich niet uitbreidt, en dat deze na verloop van enkele jaren uiteenvalt. Voor de deelnemers is dat niet zo erg, ze starten graag met anderen een nieuwe samenwerking. Voor de vernieuwing is het ook niet slecht, want wat nieuw is ontmoet zo in het begin vaak enthousiasme. Voor continuïteit, opschalen en transitie is het echter minder goed. De vluchtigheid betekent dat de basis *an sich* in het algemeen geen maatschappij- of marktbrede samenwerking veroorzaakt, geen sector- of branchebrede zelfregulering, geen grootschalige inzet van inkoopmacht en geen lobby naar bijvoorbeeld de overheid. Daar is het middenveld bij nodig, en dat komt straks.

Kan de basis effectiever zijn? Het succes van verandering van onderop kent een aantal ingrediënten en bij ieder daarvan valt wel iets te verbeteren. Het begint met urgentiebesef, waardenbesef, visie en kennis van welke initiatieven nodig zijn. Ieder individu krijgt dat mee via opvoeding, onderwijs, media, sociale contacten en opinienetwerken. Organisaties ontwikkelen dat doordat hun leden het meebrengen, door inzet op interne cultuur, door opleiding en kennisdeling, en door adviseurs en ketenpartners. Eenmaal gestart met een duurzaam initiatief of een duurzame innovatie komt het aan op zaken als communicatie, samenwerking, ICT, projectmanagement en leiderschap, en op (financiële) ondersteuning vanuit de omgeving, bijvoorbeeld uit de *crowd*, door een investeerder, uit een netwerk of door de overheid. Procesbegeleiding kan nuttig zijn zoals in een wijkcentrum of een *incubator*. In al deze onderwerpen en gebieden zijn verbeteringen denkbaar waardoor duurzame initiatieven en duurzame innovaties sneller van de grond komen en meer opleveren.

Wat zou Noorden Duurzaam kunnen bijdragen? *Initiatiefnemers en innovatoren* kunnen met steun van Noorden Duurzaam hun krachten bundelen, bijvoorbeeld in een ketentafel of een gebiedstafel. Het principe is: als tafel direct aan de slag met kwesties, projecten en indicatoren, geen tijd kwijt zijn aan interne organisatie, en bovendien aansluiting vinden bij andere tafels die er dezelfde methode op nahouden en waarmee dus snel geschakeld kan worden. Zo kan een ketentafel bijvoorbeeld een gemeente-, provincie- of regiobreed covenant tot stand brengen om de keten circulair te maken. Een gebiedstafel kan in beeld brengen wat er lokaal gebeurt op duurzaamheidsgebied, kan lokale netwerken verbinden, of de politieke tegenhanger van een gebiedscoöperatie zijn.

Bij alle genoemde contextfactoren van basisinitiatieven zijn in de hele regio *specialisten en dienstverleners* te vinden, bijvoorbeeld experts in onderwijs, communicatie, ondernemen en financiering. Het helpt als deze experts hun krachten bundelen om de duurzaamheidseducatie, de duurzaamheidscommunicatie, het duurzaam ondernemen en de duurzaamheidsfinanciering op een hoger plan te brengen en daarmee alle initiatiefnemers en innovatoren van dienst te zijn. Dat maakt de basis effectiever. Noorden Duurzaam kan dit faciliteren door experts in de gelegenheid te stellen een thematafel of sectortafel te vormen. Ze kunnen dan gelijk aan het werk met agenderen van kwesties,

ontwikkelen van marktbrede projecten, en onderbouwing met cijfers. Voor opstartzaken en overhead zoals statuten, administratie, ICT en methodeontwikkeling maken ze gebruik van de infrastructuur die Noorden Duurzaam is. Aan concurreren met anderen die hetzelfde idee hadden gaat geen tijd verloren omdat tafels bij Noorden Duurzaam uniek zijn. Noorden Duurzaam versterkt zodoende de actiegerichtheid van tafels, waardoor ook hun achterbancommunicatie en ledenwerving effectiever kan zijn.

Het bestuur van Noorden Duurzaam kan met deze experttafels en met overheden samenwerken aan nieuwe brede campagnes voor duurzame ontwikkeling, bijvoorbeeld een MVO-programma waarin MKB-ondernemers een voucher ontvangen en deze kunnen besteden aan MVO-begeleiding bij interne acties, aan een MVO-netwerk voor onderlinge uitwisseling en samenwerking, of aan een tafel voor sectoroverstijgende samenwerking en externe lobby.

Het overheidsniveau

Wie is de overheid? Onder overheid verstaan we het openbaar bestuur op rijks-, provinciaal en gemeentelijk niveau, aangevuld met overheden voor specifieke taken zoals de waterschappen en defensie. Ook het parlement, de provinciale staten en de gemeenteraad horen bij de overheid.

Wat doet de overheid aan duurzaamheid? Van de drie domeinen overheid, middenveld en basis is het de overheid die de meest effectieve transitie-instrumenten in handen heeft: de wetgeving en de belasting. Neem bijvoorbeeld vervuiling door verbrandingsmotoren. Iedereen snapt dat daar iets aan gedaan moet worden. We juichen het daarom toe als er basisinitiatieven van ondernemers zijn, als er zelfregulering in de branche is, en stimuleringsbeleid van de overheid. Maar echte omslagen komen er pas als katalysatoren en roetfilters simpelweg verplicht zijn of als er BTW betaald moet worden over kerosine. Dan pas gaan mensen *en masse* andere afwegingen maken. Is een maatschappelijke ontwikkeling echt urgent, dan is het dus op enig moment wenselijk dat we de wetgeving en de belasting als instrument inzetten.

Gelukkig doet de overheid dit al op grote schaal. Zo is er uitgebreide wetgeving die de samenleving beschermt tegen economische, ecologische en sociale schade door gedrag van individuele organisaties en particulieren. Er is ook een uitgebreid stelsel van belastingen en accijnzen waarmee gestuurd kan worden. Daarnaast voert de overheid als grootverbruiker een expliciet en gedetailleerd beleid voor duurzaam inkopen. De overheid investeert bovendien in kennis, bewustzijn en houding in de samenleving rond duurzame ontwikkeling. We hebben dus een overheid die instrumenten heeft voor duurzaamheidsbeleid en die deze instrumenten ook inzet.

Wat doet de overheid *niet*? De andere kant van de medaille is dat de overheid vaak onvoldoende bij machte is om *externe* belangen, met name die van het milieu, van mensen elders op aarde, en van toekomstige generaties, *tijdig en effectief* te verdisconteren in

wetgeving en belasting. Met extern bedoelen we dat deze partijen niet zelf het woord kunnen nemen in de politiek. Negeren van externe belangen is misschien prettig voor de interne belangen en de korte termijn, maar uiteindelijk niet handig, want als externe belangen geschaad worden kan dat tot maatschappelijke kosten leiden en dan wordt het alsnog een intern belang. Zo betekent klimaatmigratie een grote maatschappelijke kostenpost, want er is grote stress bij de emigranten, grote onrust in de immigratielanden, en het kost veel geld. Die migratie is echter mede veroorzaakt door verbranding van fossiele koolstof in onze auto's en CV-installaties. Hadden we benzine en gas wereldwijd maar duurder gemaakt dan was het verbruik en de schade kleiner geweest, en hadden we meer middelen gehad om de negatieve gevolgen op te vangen. Theorie, achteraf en politiek niet haalbaar zeggen we dan, maar toch is dit de pro-actieve denkwijze die we van de overheid verwachten, die immers namens ons allen het algemeen belang moet bewaken. Interne belangen negeren we overigens veel minder, zoals te zien is aan het (uiteindelijk) dichtdraaien van de gaskraan in Groningen.

Kan de overheid externe belangen behartigen? Willen we individuele vrijheid en duurzame ontwikkeling combineren, dan zullen we ons meer moeten inspannen om de toekomstige maatschappelijke kosten van onze activiteiten te vertalen naar wetgeving en belasting. Dat is een keuze voor bepalen van alleen de juridische en economische randvoorwaarden, en voor vrijlaten en vlak houden van het speelveld. Om dit te doen is een politiek consensusproces nodig waarin externe belangen beter meetellen. Klassieke parlementen met ideologische partijen zijn daar minder goed in, omdat alle fracties over alle onderwerpen meebeslissen en dus voortdurend alle belangen moeten afwegen. Dat beperkt hun focus op en specialisatie in specifieke belangen. Juist de externe belangen raken dan gemakkelijk tussen de wielen van de interne en electorale belangen.

Er zou, en dat is wat we als Noorden Duurzaam voorstellen, een nieuw politiek consensusproces *naast* geplaatst kunnen worden dat tot een andere belangenafweging komt en dat initiërend is zonder in de rol van het klassieke parlement te treden. Een nevenschikking lijkt hier nodig, omdat een onderschikking geen echte wijziging zou geven in de belangenafweging op het hogere niveau. Het zou een proces kunnen zijn waarin niet de moraliteit in het hier en nu centraal staat, maar de *mondiale integraliteit* van sociale, ecologische en economische ontwikkeling, zoals de Verenigde Naties die definieert. Het zou een proces kunnen zijn dat niet wetten en bestuurders produceert, maar *stelselwijzigingen* voorstelt en *marktomslagen* initieert die nodig zijn voor duurzame ontwikkeling. Dit nieuwe consensusproces kunnen we ons voorstellen als de tweede kamer van de gemeenteraad, de tweede kamer van provinciale staten of de derde kamer van de Staten Generaal.

Gaat dit niet buiten het boekje van de duurzame ontwikkeling? Daar valt vanuit de historie wel wat over te zeggen, want daarin zien we namelijk dat democratie de kwestie van de eeuw volgt. Zo heeft in Nederland de strijd tegen het water al in de 13e eeuw geleid tot democratische waterschappen. De democratie kreeg daarin een *sectorale* dimensie: boeren, dorpelingen, stedelingen, want die geledingen hadden verschillende belangen en taken, en

hadden elkaar nodig. De sociale kwestie en de revolutiedreiging van de 19e eeuw heeft parlementen opgeleverd met een *ideologische* dimensie: arbeid, religie, kapitaal. De strijd tegen het fascisme in de 20e eeuw leverde bij de VN een democratische veiligheidsraad op met een *geopolitieke* dimensie: grootmachten, gewone lidstaten. Er zijn dus meerdere maatschappelijke doorsnijdingen denkbaar die de indeling van een volksvertegenwoordiging kunnen vormen. Het patroon is kennelijk dit: de doorsnijding waarmee groepen ontstaan die samen kunnen voorkomen dat de kwestie escaleert, raakt geïnstitutionaliseerd in het parlement. Uit andere doorsnijdingen ontstaan ook groepen maar die zijn dan buitenparlementair en moeten via lobby of als adviseur maar zien hoe ze invloed krijgen. Dat geldt nu bijvoorbeeld voor de kennisdimensie. Die was voor de sociale kwestie misschien nog niet zo belangrijk, maar is dat nu voor de duurzaamheidskwestie bij uitstek wel, denk bijvoorbeeld aan de rol van klimaatwetenschappers. Ook de sectorale dimensie (industrie, diensten, zorg, onderwijs, leger en politie, etc.) was voor het oplossen van de sociale kwestie van ondergeschikt belang, want sociale tegenstellingen zaten *in* iedere sector en niet ertussen. Bij een ontwikkeling als de circulaire economie ligt dat weer anders. Die vraagt juist om samenwerking *tussen* sectoren. Willen we de kwestie van duurzame ontwikkeling de baas zijn, dan is het dus zaak om de dimensies te herkennen waarin groepen bestaan die het verschil maken, en te werken aan de politieke emancipatie van die dimensies. Het beginsel van meerdere kamers in een parlement komt daarbij goed uit, want dat kan voorkomen dat er verdringing ontstaat en dat de vorige kwestie weer gaat opspelen, en het creëert een oefenruimte. Dat zou dus niet misstaan in het boekje van de duurzame ontwikkeling: claim politieke oefenruimte.

Wat zou Noorden Duurzaam kunnen bijdragen? Noorden Duurzaam is een tafelnetwork gericht op integraliteit en transitie, zoals hierboven bedoeld. Mensen en organisaties kunnen lid worden van tafels die zich specialiseren in een intern *of* extern belang. Er is dus expliciet ruimte voor externe belangen, bijvoorbeeld in een thematafel Fair Trade of een thematafel Biodiversiteit. De tafels kunnen samenwerken in projecten om omslagen tot stand te brengen, en zijn dus actiegericht. Er zijn op dit moment nog weinig tafels en die tafels zijn nog klein, er is dus een overzichtelijk laboratorium voor oefening en experiment. Noorden Duurzaam staat verder via DuurzaamDoor in contact met de rijksoverheid en met andere regionale netwerken, wat bredere betrokkenheid bij en uitbreiding van experimenten praktisch uitvoerbaar maakt. De bijdrage van Noorden Duurzaam aan het overheidsniveau zou dus de vorm kunnen hebben van experiment met 'tafel democratie', om te zien onder welke voorwaarden daarvan het meeste transitie-effect verwacht kan worden en om te zien hoe het kan interacteren met de politiek.

Het maatschappelijk middenveld

Wie zijn dat, het maatschappelijk middenveld? Volgens de Wereldbank bestaat het maatschappelijk middenveld uit niet-gouvernementele en non-profitorganisaties die actief zijn in het openbare leven, die staan voor de belangen en waarden van hun leden of

anderen en die zich baseren op ethische, culturele, politieke, wetenschappelijke, religieuze of filantropische overwegingen.^[1] Het gaat dus om ledenorganisaties zoals verenigingen, politieke partijen, kerken en informele netwerken, en om ideële stichtingen en initiatieven. De geografische schaal maakt daarbij niet uit, er is middenveld op lokaal en internationaal niveau, en op elke schaal daartussen.

Wat doet het middenveld aan duurzaamheid? Het middenveld is ook een motor van verandering, net als de al genoemde specialisten in de basis. Als ergens voor gestreden moet worden, zoals duurzaamheid, dan is organisatievorming in het middenveld een goed startpunt. Van daaruit kan de basis worden opgeroepen om zich aan te sluiten en kan de overheid worden aangesproken om te doen wat nodig is. Hier gaat het dus om krachtenbundeling, terwijl de inspanning in de basis meer individueel is. In het maatschappelijk middenveld krijgt de duurzaamheidsbeweging stem, volume en invloed, al is er ook diversiteit en versnippering. Belangrijke Noord-Nederlandse middenveldorganisaties die duurzaamheid als missie hebben zijn de Natuur- en milieufederaties, IVN, Uitdagingen, Duurzame dorpen, lokale energiecoöperaties en hun samenwerkingsverbanden, gebiedscoöperaties, vereniging Circulair Friesland, Groene kerken, en Noorden Duurzaam. Daarnaast hebben tegenwoordig vrijwel alle andere middenveldorganisaties duurzame ontwikkeling op een of andere wijze in het vaandel. Dat betreft bijvoorbeeld ondernemersverenigingen, sportclubs, levensbeschouwelijke netwerken en dorps- en wijkverenigingen. Per saldo regelt het middenveld een groot aanbod van duurzaamheidsactiviteiten waar de basis (en de overheid) aan kan meedoen, variërend van voorlichtingscampagnes, natuurbeheer en samen duurzaam inkopen tot inspiratienetwerken, ketenprojecten en evenementen.

Wat doet het middenveld *niet*? De urgentie van duurzame ontwikkeling rechtvaardigt opschaling in maatschappelijk middenveld en invulling van wat nog ontbreekt. Zo is er nog onvoldoende uitwisseling en samenwerking tussen de middenveldorganisaties in de regio (en overigens ook landelijk en lokaal). Daardoor is het middenveld niet erg *transparant* en is het beroep op de basis en de overheid minder effectief. Verder gaan er relatief veel uren en middelen (inclusief subsidies) naar evenementorganisatie en communicatie om de basis aan te spreken, en gaat er naar verhouding nog weinig naar de volgende stap: het samen *lobbyen* bij de politiek om voorwaarden en systeemveranderingen voor elkaar te krijgen. Veel zaken schieten daardoor niet op, zoals verduurzamen van aanbestedingsprocedures, sluiten van ketens, of duurzame inzetbaarheid.

Wat zou Noorden Duurzaam bijdragen? Een tafelnetwork stelt niet alleen de basis in staat tot opschaling, en de overheid tot transitiedemocratie, maar kan ook het middenveld vooruit helpen in transparantie en politieke invloed. Noorden Duurzaam kan daartoe een *open* infrastructuur te zijn, waarbij bestaande vertegenwoordigende netwerken eenvoudig en onder eigen vlag kunnen aanhaken. Enkele netwerken (waaronder de Friese Milieufederatie en de GRoninger Energie Koepel) hebben dat inmiddels gedaan. De vereniging levert dan methode, platform en taal waarvan iedereen zich kan bedienen, die efficiëntie brengt,

uitwisseling en samenwerking vereenvoudigt, en die onderling verbindend kan werken. Noorden Duurzaam zoekt daarbij *geen* rol als woordvoerder namens allen. Het is juist belangrijk dat alle netwerken hun eigen lobby en communicatie doen, zodat voor de basis en voor de politiek een transparanter beeld van een breed en divers middenveld voor duurzaamheid ontstaat. Voor Noorden Duurzaam betekent dit een bescheiden positie, meer als federatief platform en dienstencentrum dan als koepelorganisatie.

Missie

Gegeven een definitie van duurzame ontwikkeling, de groeiende urgentie en een daarom ruim gekozen werkdomein, en gegeven de voorgaande analyse van basis, middenveld en overheid, kan nu de maatschappelijke opdracht van de vereniging geformuleerd worden. Deze opdracht moet uiteraard refereren aan het algemene doel van duurzame ontwikkeling, en zal ook duidelijkheid moeten verschaffen over de rol die de vereniging in dat verband op zich neemt, temidden van alle andere actoren. We komen op drie hoofdpunten:

Het algemene doel van de vereniging Noorden Duurzaam is het **versnellen van duurzame ontwikkeling in de regio**. Dat betekent, de Brundtland-definitie van de Verenigde Naties volgend, streven dat onze generatie in zijn behoeften kan voorzien zonder komende generaties in hun recht op hetzelfde te belemmeren. Het vereist een actieve inzet voor balans tussen ecologische, sociale en economische ontwikkeling. Het geografische werkgebied betekent hierbij: gericht zijn op alle activiteiten binnen de regio, en op samenwerking met de omliggende wereld.

Noorden Duurzaam wil **een infrastructuur zijn van transitietafels**. We maken deel uit van een maatschappijbrede beweging voor duurzame ontwikkeling, met een middenveld waarin al vele grote en kleinere netwerken te vinden zijn. Het aantal en de dichtheid is inmiddels zodanig dat het uit kan om een gezamenlijke infrastructuur te beginnen, met een gemeenschappelijk dienstencentrum dat alle netwerken kan faciliteren en verbinden, zodat de beweging aan kracht wint. Een infrastructuur zijn is een praktische opdracht waar we al eerder aan begonnen zijn en waarin nog veel ruimte is voor innovatie.

Noorden Duurzaam wil bevorderen dat gefaciliteerde **tafelnetwerken een rol hebben in het openbaar bestuur**. Een sterkere inzet van de overheid op duurzame ontwikkeling is urgent, maar is lastig via de ideologische partijpolitiek te ontwikkelen. Tafelnetwerken maken een andere democratische representatie van de samenleving mogelijk: een die meer bouwt op specialistische kennis, op sectorale samenwerking en op ketensamenwerking. Om deze vorm effectief te laten zijn is een nevenschikking met klassieke parlementen nodig. In de regio betekent dat: provinciaal en gemeentelijk. Daar kan stapsgewijs en verkennend naartoe worden gewerkt. Dit element van missie is nieuw bij Noorden Duurzaam, en vraagt

vooral onderzoek, debat en experiment, ook in samenwerking met andere regionale netwerken en met landelijke organen.

Samengevat: **de vereniging Noorden Duurzaam wil duurzame ontwikkeling in de regio versnellen, ontwikkelt en faciliteert daartoe een infrastructuur van transitietafels, en bevordert dat tafelnetswerken een rol hebben in de politiek.**

Strategie

In deze paragraaf benoemen we langs welke route we de gewenste maatschappelijke positie willen bereiken. Die positie betekent twee dingen, namelijk dat we transitietafels faciliteren met wat ze praktisch nodig hebben, en bewerkstelligen dat de politiek en de overheid het fenomeen van tafelnetswerken zien als een onderzoekswaardig voorstel voor een aanvulling op het parlementaire stelsel in de regio.

Vertretpunt

Medio 2017 is de situatie van de vereniging ronduit problematisch. Er zijn weliswaar ca. 180 leden, 15 tafels, allerlei projecten en externe waardering voor het concept, maar de begroting is niet rond te krijgen en mede daardoor laat de kwaliteit van allerlei functies te wensen over. Verder blijkt het moeilijk om te kiezen tussen verwerven van 1e-lijns transitieprojecten en werken aan een 2e-lijns infrastructuur. Het bestuur oppert opheffing maar de ALV van 19 juli 2017 beslist anders en benoemt nieuwe bestuurders. De nieuwe groep onderzoekt de opties en stelt deze conceptvisie op. Het lukt echter opnieuw niet om hierover bestuurlijk consensus te vinden. Als gevolg daarvan wordt deze conceptvisie niet als bestuursvoorstel voorgelegd in de ALV van 21 november 2017, maar als een voorstel van enkele leden. Kiest de ALV voor voortzetting op basis van deze conceptvisie, dan is de weg vrij om

Stappenplan

We vertalen dat naar de volgende projecten voor de komende jaren:

- Herschikking bestuurstaken en werkgroepen
- Nieuw lidmaatschapsmodel.
- Vereenvoudigd aansluitmodel voor bestaande netwerken.
- Ontwikkeling van een gedifferentieerd dienstenpakket voor tafels en projecten.
- Samenwerking met politieke partijen en overheden.
- Samenwerking met kennisinstellingen.
- Landelijke samenwerking met andere tafelnetswerken.

- Landelijk project voor ontwikkeling van een ICT-platform voor tafelnetswerken.

Deze punten worden hierna uitgewerkt. Het ontwikkelen van het dienstenpakket wordt daarna uitgebreider behandeld. Het organisatiemodel komt daarna aan de orde.

Herschikking portefeuilles en werkgroepen. Voorlopige verdeling:

- *Strategie.* Overheidscontacten, contacten grote leden, contacten tafelvóorzitters, samenwerkingsrelaties, gespreksleiding ALV's en bestuursvergaderingen.
- *Secretariaat.* Inkomende en uitgaande post/mail, mailings, ALV-agenda's en -stukken, besluitenlijsten/notulen, ledenadministratie, ondersteuning tafelsecretarissen.
- *Financiële administratie.* Begrotingen, debiteuren/crediteuren, bank, BTW, contributiefacturen, inkomende en uitgaande opdrachten, kwartaalrapportages, jaarstukken, tafel- en projectadministraties, ondersteuning tafelpenningmeesters.
- *Communicatie.* Nieuws, agenda en informatieve pagina's op de website, nieuwsbrief, LinkedInprofiel, LinkedIngroep, twitteraccount, perscontacten, interviews, artikelen.
- *ICT.* Proces- en informatieanalyse, architectuur, functionele specificaties, ontwikkelopdrachten, hosting, applicatiebeheer, gebruikersondersteuning.
- *Evenementen.* ALV's, tafelmakten, partnerdeelname aan evenementen, locatiehuur.
- *Organisatie.* Organisatiemodel, organogram, functieprofielen, werving en selectie, vrijwilligerscontracten, stages en afstudeerprojecten, verzekeringen, lief en leed, uitstroom.
- *Kwartiermaken.* Workshops tafelbegeleider / kwartiermaker / tafelkerngroep, workshopmaterialen, certificaten, kwartiermakersopdrachten, tafelbegeleidersopdrachten, praktijkbegeleiding, community of practice, jaarlijks evenement.
- *Onderzoek en ontwikkeling.* Onderzoeksprojecten, evaluaties, conceptontwikkeling, planontwikkeling, dienstenaanbod tafels en projecten, regionale en landelijke interview.

Lidmaatschapsmodel. De aangescherpte missie vraagt ook om een herziening van het lidmaatschapsmodel. Nu nog staat het lidmaatschap van de vereniging voorop en komt het lidmaatschap van een tafel op de tweede plaats. Al in de ALV van 26 januari 2017 is besloten om een experiment te starten met het omgekeerde, dus dat iedereen in de eerste plaats lid is van een tafel, en daarmee zonder extra kosten lid kan zijn van Noorden Duurzaam.

Wie zich straks wil aansluiten bij een tafel meldt zich dus aan bij die tafel en niet eerst bij de vereniging. De tafel beslist of een lid kan worden toegelaten, afhankelijk van het lidmaatschaps criterium. Schrijft de tafel een nieuw lid in, en werkt de tafel met contributie, dan verstuurt Noorden Duurzaam een contributiefactuur. De contributie-inkomsten komen terecht in de inkomstenrekening van de tafel, en zijn daar beschikbaar voor projecten, voor de interne kosten van de tafel, en voor algemene kosten van de vereniging. De ALV, dus alle leden van alle tafels, kan het percentage bepalen dat voor gezamenlijke diensten wordt bestemd, bijvoorbeeld 10%.

Deze overstap naar dit model betekent bij ongewijzigd ledental een decimering van de inkomsten die beschikbaar zijn voor diensten aan tafels, terwijl daar juist ontwikkelwerk gedaan moet worden. Er zal dus aanvullende bekostiging gevonden moeten worden. Hier staat tegenover dat de tafels er financieel fors op vooruit kunnen gaan en daarmee aantrekkelijker en groter kunnen worden, waardoor er op enige termijn ook weer meer afdracht aan de vereniging ontstaat. Daar zal echter tijd overheen gaan, en de aanvullende bekostiging is op dit moment dus ook echt noodzakelijk om verder te kunnen komen.

Aansluitmodel voor tafels. Voor bestaande netwerken wordt het eenvoudiger en aantrekkelijker om aangesloten te zijn bij Noorden Duurzaam. Eenvoudiger door een nieuwe aansluitingsovereenkomst waarin een dienstenbundel kan worden gekozen, en aantrekkelijker omdat aansluiting uniciteit en externe zichtbaarheid garandeert in het tafelnetwork. Voor informele netwerken (zonder rechtspersoonlijkheid) geldt bij aansluiting bovendien het voordeel van de ANBI-status waardoor de eigen leden en vrijwilligers een belastingvoordeel hebben.

Dienstontwikkeling. Tafels en projecten bij Noorden Duurzaam kunnen een eigen keuze maken uit een breed aanbod van interne, gezamenlijke diensten. ND zet in op de ontwikkeling van die diensten, waarbij geldt dat groei van de vereniging ook meer en betere diensten mogelijk maakt. Het dienstenpakket wordt in de volgende paragraaf gepresenteerd.

Onderzoeksprogramma. Met de hiervoor benoemde politieke ambitie staat Noorden Duurzaam aan het begin van een ontwikkelpad. Over gefaciliteerde tafelnetworken in een nevenschikking met klassieke parlementen is nog weinig te zeggen en concrete uitwerking is nog niet aan de orde. Het is nog niet meer dan een nieuw idee, opgekomen vanwege een maatschappelijke kwestie die anders en complexer is dan waar de huidige politiek voor ontwikkeld is. De hoofdlijn van werken is daarom een onderzoeksprogramma, waarin we willen bevorderen dat er onderzoek wordt gedaan, dat er debat is over het onderwerp, dat er experimenten op gang komen en dat alle wat we leren eenvoudig gedeeld kan worden.

Politiek network. ND zet zich in voor politieke invloed van unieke, representatieve thematafels, sectortafels, ketentafels en gebiedstafels. Met grotere afdelingen van politieke partijen in het Noorden worden contacten ontwikkeld om het concept van een tafelnetwork voor duurzaamheid bekend te maken en het perspectief van een politieke rol te onderzoeken. De inzet is ook om politieke partijen te interesseren voor deelname in Noorden Duurzaam.

Tafel voor transitie management. Alle kennisinstellingen in de regio besteden aandacht aan duurzame ontwikkeling. Dat kan zijn als onderdeel van het strategisch beleid, in de interne organisatie, in het curriculum, in het onderzoeksprogramma, in contractactiviteiten of in het facilitair management. Voor de onderlinge uitwisseling en samenwerking is echter nog weinig geregeld. Noorden Duurzaam wil daarom ruimte bieden voor de ontwikkeling

van een tafel daarvoor, en bijdragen aan de organisatie van een regionaal congres over duurzaamheidstransitie en transitie management, uit te voeren als onderdeel van het Blue Skies festival in juni 2018.

Landelijke samenwerking. Het interdepartementale programma DuurzaamDoor ontwikkelt de uitwisseling en samenwerking tussen alle Nederlandse regionale netwerken voor duurzame ontwikkeling. Mede geïnspireerd door Noorden Duurzaam wordt het verzamelpunt aangeduid als 'tafel'. Noorden Duurzaam is (als eerste en grootste tafelnetwork van Nederland) uitgenodigd om ten behoeve van deze landelijke tafel te delen wat we in het Noorden met vallen en opstaan geleerd hebben. Hier ligt een belangrijke kans om het idee van tafeldemocratie en van een gezamenlijk dienstencentrum voor een tafelnetwork op te schalen, en kostbare zaken zoals softwareontwikkeling, complexe zaken zoals wetenschappelijk onderzoek, landelijke contacten met overheden en internationale contacten gezamenlijk aan te pakken.

Webplatform. Om een tafelnetwork te ondersteunen met diensten zijn behalve mensen en methoden vooral ICT-voorzieningen nodig. Die bestaan al in de vorm van vele functies binnen de huidige website van Noorden Duurzaam, en die kunnen ook worden doorontwikkeld om aan nieuwe wensen te voldoen. De huidige techniek, ontstaan als prototype, is echter ongeschikt voor gebruik met een veel grotere doelgroep. Voor de toekomst is daarom een volledige herontwikkeling van dit platform noodzakelijk. De kostenschattingen daarvoor lopen uiteen van enkele tonnen tot meer dan een miljoen euro. Dat ligt duidelijk buiten het bereik van de vereniging zoals die nu is. Op 1 november 2017 is daarom aan de andere regionale duurzaamheidsnetwerken voorgesteld om hiervoor een gezamenlijk project te beginnen. De reacties waren enthousiast en op dit moment (7 november) wordt geschreven aan voorstellen om dit project op te starten en er steun voor te zoeken.

Sociaal contract

Nu we een missie hebben kunnen we aan de slag en werkrelaties aangaan in de basis, in het middenveld en met overheden. In dit hoofdstuk een schets van proposities, oftewel voorlopers van doelgroepfolders, waarin we telkens benoemen voor wie deze bedoeld zijn, welke vraagstuk ze helpen oplossen, wat dat oplevert, wat de voorwaarden zijn en hoe we daarover in gesprek kunnen komen. De details van de tafelfaciliteiten die Noorden Duurzaam daarbij beschikbaar maakt werken we uit in het volgende hoofdstuk.

Propositie aan overheden, netwerken en grote organisaties

Een ketentafel. Gemeenten en provincies die een keten willen verduurzamen krijgen te maken met meerdere ketengeledingen die van elkaar afhankelijk zijn, met vaak grote aantallen betrokkenen, en met een regiebehoefte die een terugtrekkende overheid niet kan en wil invullen. In de keten staat men dan vaak op elkaar en op de overheid te wachten.

Een gemeente of provincie kan dan besluiten om een ketentafel op te richten en Noorden Duurzaam te vragen voor de procesbegeleiding daarbij. Het kan bijvoorbeeld gaan om een provinciale ketentafel voor energietransitie in de transportsector, een gemeentelijke ketentafel voor duurzaam bouwen van recreatiewoningen, of een regionale ketentafel voor kunststofrecycling.

Een keten houdt meestal niet op bij de gebiedsgrens en soms is het pas op internationaal niveau mogelijk om de keten te sluiten. Het concept van ketentafels is daarom schaalbaar. Elke ketentafel werkt dan aan het deel van de keten dat binnen het eigen gebied ligt, en werkt samen met ketentafels in grotere en kleinere gebieden. Dit model is flexibel en uitbreidbaar. Zo zouden in een gemeente ook wijktafels kunnen ontstaan met alleen consumenten. Verder kan er op elk niveau mee begonnen worden en is elk niveau zelfstandig. Per niveau en gebied kan één tafel worden aangemeld bij Noorden Duurzaam voor vermelding in het tafelnetwork. Een netwerk van ketentafels heeft zodoende een groot bereik in de keten, en is in staat om campagnes en convenanten te organiseren voor de volledige keten.

Schaal	Mogelijke deelnemers
Gemeente	Detailisten, consumenten, reparateurs, kringloopbedrijven, basis- en voortgezet onderwijs, overheid
Provincie	<i>Gemeentelijke ketentafels</i> + afvalinzamelaars, beroepsopleiding, overheid
Landelijk	<i>Provinciale ketentafels</i> + fabrikanten, importeurs, groothandels, winkelketens, recyclingindustrie, onderzoeksinstellingen, overheid
Internationaal	<i>Landelijke ketentafels</i> + grondstoffenleveranciers, halffabrikatenleveranciers, onderdelenfabrikanten, fabrikanten, transportsector, onderzoekscentra, EU, VN

De werkwijze van kwartiermaken begint met uitnodigen van opinieleiders uit de ketengeledingen die in het gebied aanwezig zijn. Met de deelnemers worden ketenkwesies geïnventariseerd en geprioriteerd, plannen gesmeed voor campagnes of convenanten om de eigen keten te verduurzamen, en cijfers verzameld om noodzaak en opbrengst in beeld te brengen. Praktisch kan het gaan om onderzoek, innovaties, onderling afstemmen van verdienmodellen, stimuleringsbeleid, experimenteerruimte, opleidingen, etc.

In het voortraject wordt in overleg gezocht naar een kwartiermaker die het gebied kent. Noorden Duurzaam begeleidt deze kwartiermaker samen met de betrokken overheid, en ondersteunt de ketentafel met faciliteiten.

De tafel staat na de opstartfase op eigen benen en kan een permanente status krijgen.

Ketentafels kunnen ook binnen gebiedscoöperaties, waterschappen en binnen grote instellingen van nut zijn.

Een tafelnetwork. Een gemeente of provincie die de samenleving wil activeren voor integrale duurzame gebiedsontwikkeling heeft daarmee een mooie doelstelling maar ook een dilemma. Grootschalige participatie en nieuwe inspraakvormen zijn dan essentieel, maar dat gold ook al voor gehoor geven aan professionals en bestuurders. Het kan in consensus eindigen, maar ook in conflict. Er is een methode nodig.

Een optie is om te besluiten een eigen tafelnetwork te ontwikkelen en Noorden Duurzaam te vragen als procesbegeleider en ondersteuner daarbij. Alle vertegenwoordigende netwerken binnen het eigen maatschappelijk middenveld, waaronder duurzame (gebieds)coöperaties, worden dan uitgenodigd om samen met de overheid een gebiedstafel te vormen voor integrale duurzame gebiedsontwikkeling.

De gebiedstafel brengt in beeld wat er gebiedsbreed aan duurzaamheid wordt gedaan, prioriteert kansen en knelpunten, en initieert projecten en nieuwe tafels, bijvoorbeeld voor doelgroepen die geen representant hebben. De gebiedstafel kan zo, met duidelijke spelregels en onder voorzitterschap van de overheid, een nauwkeurige afspiegeling zijn van de maatschappij maar dan met interne scheidslijnen die niet ideologisch zijn maar professioneel en sociaal-economisch.

Zo ontstaat een actiegericht tafelnetwork. Het kan overweg met gespecialiseerde projecten in een smal themagebied, maar ook met branchebrede of sectorbrede projecten, met circulaire projecten in ketens en met integrale duurzame gebiedsontwikkeling. Het kan bovendien zowel interne als externe belangen behartigen. In zijn politieke functie kan het een aanvulling kan zijn op gemeenteraad of PS.

Propositie aan bestaande netwerken (2 A4)

U bent een lokaal of regionaal netwerk dat wil bijdragen aan duurzame ontwikkeling.

Noorden Duurzaam vermeldt in het overzicht van tafels netwerken die voldoen aan de volgende criteria:

- Uw netwerk heeft bijdragen aan duurzame ontwikkeling als hoofd- of subdoel.
- Uw netwerk richt zich op een thema, sector, keten of geografisch gebied.
- Uw netwerk is onafhankelijk, open en democratisch, en wil representatief zijn.
- Uw netwerk heeft een geografisch werkgebied van minimaal een wijk of buurtschap.

Het gaat dus om netwerken die een verzamelpunt en spreekbuis willen zijn, die daarin uniek willen zijn en die invloed willen hebben op de lokale of provinciale politiek. De aandacht gaat dan niet alleen naar projecten van initiatiefnemers, maar ook naar randvoorwaarden daarvoor, zoals experimenteerruimte, regelgeving, stimuleringsbeleid, aanbestedingen, inspraak, etc. Netwerken met deze ambitie zijn bijvoorbeeld afdelingen van politieke partijen, koepels van maatschappelijke sectoren, ondernemersnetwerken voor werkgevers, branches, ketens of bedrijventerreinen, milieubelangengroepen, gebiedscoöperaties, dorps- en buurtverenigingen, levensbeschouwelijke netwerken, hulporganisaties, beroepsverenigingen, wetenschappelijke fora.

Netwerken die *niet* aan de criteria voldoen zijn welkom als *lid van* een tafel, en kunnen voorzitter of initiatiefnemer zijn van een tafel. Dit geldt bijvoorbeeld voor stichtingen waar geen leden zijn of waar leden formeel geen zeggenschap hebben. Rechtspersoonlijkheid is overigens geen voorwaarde, ook informele netwerken kunnen zich associëren.

Wat zijn de voordelen van associatie met Noorden Duurzaam?

Aansluiting maakt een netwerk *zichtbaar* bij alle tafels en hun leden, en via de externe communicatie van Noorden Duurzaam in de hele regio. Dat voegt een kanaal toe voor *ledenwerving* en *communicatie*.

Aansluiting geeft verder toegang tot de *werkvormen* van de vereniging, de *diensten* die aan tafels geleverd worden, en de *projecten* waar tafels onderling aan werken. Dat maakt samenwerken aan eigen en andere initiatieven of aan gezamenlijke *lobby*, efficiënter en effectiever.

Aansluiting betekent ook directer contact met *overheden* die met Noorden Duurzaam samenwerken.

Verder, omdat alle tafels uniek zijn is het ook voor de aangesloten netwerken gemakkelijker om zich te ontwikkelen als invloedrijke *representant* van een specifieke achterban.

Aansluiting betekent ook lidmaatschap van Noorden Duurzaam en dat geeft bij gebruik van tafeldiensten ook *stemrecht* in de ALV en *zeggenschap* in het overleg van tafelvorzitters.

Bij aansluiting van een bestaand informeel netwerk, dus zonder rechtspersoonlijkheid, gelden voor de leden daarvan *belastingvoordelen* omdat Noorden Duurzaam een ANBI is.

Kortom, door samen te werken en krachten te bundelen komt er meer duurzaamheid voor elkaar en kunnen schaalvoordelen benut worden. Bovendien wordt het lokale of regionale maatschappelijke middenveld hierdoor transparanter en invloedrijker.

Hoe bijzonder is dat? Tafelnetwerken zijn een nieuw fenomeen. Noorden Duurzaam is pionier in de ontwikkeling van dit concept, en is het eerste en vooralsnog grootste tafelnetwerk in Nederland. We delen kennis met andere regionale netwerken en werken daarbij samen met de rijksoverheid en universiteiten.

Wat kost het als we aansluiten als netwerk? Aansluiting met alleen vermelding in het overzicht van tafels is kosteloos. Ook diverse basisfaciliteiten zoals een ledenlijst zijn kosteloos. Bij gebruik van de financiële module dragen tafels een percentage van de inkomsten die via die module lopen af voor gebruik van diensten en voor de ontwikkeling van het regionale tafelnetwork. De verenigingsbijdrage heeft geen vaste voet, dus heeft een tafel geen inkomsten dan zijn er ook geen kosten. De verenigingsbijdrage bedraagt 10% van de contributie-inkomsten en 5% van de andere inkomsten (medio 2017), en wordt vastgesteld door de ALV. Aan gebruik van specifieke andere diensten kunnen aanvullende kosten verbonden zijn.

Wat doen we om ons aan te sluiten? Stuur een verzoek voor vermelding in het overzicht van tafels aan bestuur@noordenduurzaam.nl en voeg een algemene doelstelling of mission statement, en eventuele statuten bij. We maken een afspraak voor een gesprek.

Propositie aan bestaande netwerken (1 A4)

Unieke positie. Noorden Duurzaam is een gezamenlijke infrastructuur van tafels voor thema's, sectoren, ketens en gebieden. De tafels (informele en formele netwerken) hebben als werkgebied de regio, een provincie of gemeente, of een deelgebied (wijk, plaats, bedrijventerrein, etc.). Noorden Duurzaam biedt alle tafels een unieke positie, zodat ze gemakkelijker gezien worden als representant en gesprekspartner. Bent u een open, onafhankelijk, democratisch en actiegericht netwerk voor duurzame ontwikkeling dan kunt u zich hierbij aansluiten.

Gezamenlijke diensten. Als tafel kunt u naar wens meer of minder gebruik maken van het gezamenlijke dienstencentrum, dat draait op professionele vrijwilligers. Bij steeds meer diensten kan gekozen worden uit eenvoudige en uitgebreide varianten. Voor procesbegeleiding worden kosten in rekening gebracht.

De webfaciliteiten zijn kosteloos. Bij gebruik van de financiële diensten dragen tafels een percentage van hun inkomsten af: 10% van de contributie-inkomsten en 5% van de andere inkomsten. Deze percentages worden vastgesteld door de ALV. Tafelleden kunnen zonder extra kosten lid worden van Noorden Duurzaam. Hun stemrecht in de ALV wordt bepaald op basis van hun omvang in fte en de factor van hun tafel (zie Contributie).

Procesbegeleiding	Kwartiermaken: Procesbegeleiding bij oprichten van een nieuwe tafel Tafelworkshop: voor voorzitters, secretarissen en penningmeesters Tafelbegeleiden: Procesbegeleiding voor bestaande tafels
Webfaciliteiten	Webpagina: de home page van de tafel, doel, lidmaatschapscriteria, etc. Ledenadministratie: ledenlijst, aanmeldpagina, self-service voor leden

	<p>Mailsysteem: stuur mail aan leden, selecties van andere tafels, volgens</p> <p>Kwesties: toplist van kansen en knelpunten die de tafel wil agenderen</p> <p>Projecten: toplist van projecten die de tafel wil initiëren of steunen</p> <p>Indicatoren: lijst van meetpunten bij kwesties en projecten, met grafieken</p> <p>Stemsysteem: voor prioriteren van kwesties en projecten met alle leden.</p> <p>Tips: veelgestelde vragen waar tafelleden tips bij kunnen plaatsen</p> <p>Documenten: vrij in te richten mappen voor gebruik binnen de tafel</p> <p>Agenda: Voeg tafelbijeenkomsten toe aan de ND-agenda</p>
Financieel	<p>Administratie: begroting, inkomsten en uitgaven, facturen, allocaties</p> <p>Penvoerderschap: bij aanvragen van subsidies en verzenden van facturen</p> <p>Contributie: draagkrachtafhankelijk, instelbaar, facturatie (zie Contributie)</p> <p>ANBI: bijdragen aan een tafel bij ND kan aftrekposten opleveren</p>

Contributie

Noorden Duurzaam kent een draagkrachtafhankelijke standaardcontributie , die voor particulieren ca. € 25 per jaar is, voor zzp-ers ca. € 100, en voor grotere organisaties afhangt van hun omvang in fte. De actuele bedragen en de formule worden jaarlijks vastgesteld door de ALV. Tafels die contributie willen vragen aan hun leden kunnen een factor instellen, waarmee de standaardcontributie wordt vermenigvuldigd. De keuze van de factor is vrij. Hiernaast enkele voorbeelden.		factor 0	factor 0,4	factor 1	factor 2
	particulier	€ 0	€ 10	€ 25	€ 50
	1 fte	€ 0	€ 40	€ 100	€ 200
	10 fte	€ 0	€ 100	€ 250	€ 500
	100 fte	€ 0	€ 250	€ 625	€ 1.250
	1000 fte	€ 0	€ 625	€ 1.600	€ 3.200
	10.000 fte	€ 0	€ 1.600	€ 4.000	€ 8.000

Propositie aan tafelkerngroepen

U bent kerngroeplid. U bent kerngroeplid of bestuurslid van een tafel die is aangesloten bij Noorden Duurzaam. U zet u dus vrijwillig *bestuurlijk* in voor duurzame ontwikkeling. U zoekt *krachtenbundeling* binnen uw vakgebied, binnen uw sector of branche, binnen uw keten, of in uw geografische gebied. Bovendien wilt u *over deze grenzen heen* samenwerken met anderen en andere tafels zodat u nog meer gewicht verzamelt en grotere initiatieven van de grond kunnen krijgen.

Weten wat u wilt. Tafels bij Noorden Duurzaam kunnen klein, informeel en actiegericht zijn, of groot, professioneel en politiek actief, of iets ertussen in. De duurzaamheid zelf heeft er uiteraard belang bij dat de beweging groot wordt, en dat maakt het ook zinvol dat tafels doorgroeien en meer invloed krijgen. Anderzijds zoeken veel mensen juist een klein en informeel netwerk, en als er daar veel van zijn wordt de beweging ook sterker, zeker als er samengewerkt wordt. Hoe kiest u ambitie met uw tafel? Wat voor tafel wilt u zijn?

Kies een werkstijl. Noorden Duurzaam laat de ambitiekeuze aan de tafels, maar biedt wel een overzichtelijk groeipad. U kunt daardoor gemakkelijk zien waar u staat en wie daar nog meer staan, en u kunt zien wat uw voorland is als u groeit. Het groeipad heeft vier werkstijlen: *informeel*, *coöperatief*, *professioneel* en *bestuurlijk*. Er is een checklist met kenmerken per werkstijl en die kunt u gebruiken om in uw tafel te bespreken welke stijl u past. De werkstijl kiest u dus zelf, en deze komt ook in de lijst van tafels te staan.

Wat hebben we daaraan? Door een werkstijl te kiezen doet u aan verwachtingenmanagement bij uw leden, bij aspirant-leden, bij de andere tafels en bij de buitenwacht. Daardoor verliest u minder tijd aan contacten die een andere werkstijl verwachten, en u trekt gelijkgestemden aan. Zo kunt u meer energie besteden aan projecten die u wilt doen, en kunt u sneller groeien - als u dat wilt. Het levert voor alle leden van de tafel een betere balans op tussen halen en brengen. Verder maakt u het voor de vereniging eenvoudiger om aan alle tafels diensten op maat te bieden.

Wat betekent dit voor de organisatie en zeggenschap binnen de tafel? Tafels zijn altijd democratisch in leiderschap en in besluitvorming, ongeacht de werkstijl. De keuze voor een (andere) werkstijl heeft daarom geen grote consequenties voor zeggenschap. Er is wel een samenhang tussen de *invulling* van de democratie en de werkstijl. Als er alleen mondelijke afspraken zijn over wie de trekker is dan wijst dat op *informeel*. Komen er vacatures, profielen of verkiezingen aan te pas dan lijkt dat meer op *bestuurlijk*.

Wat betekent het financieel voor de tafel? U kunt als tafel gebruik maken van de financiële module van Noorden Duurzaam. Deze wordt elders in detail besproken, maar voor hier even een samenvatting.

Met deze module kunt u de geldzaken van de tafel doen, inclusief versturen van contributiefacturen, subsidiefacturen en sponsorfacturen.

De tafel beslist zelf of aan de leden contributie wordt gevraagd. Daarbij geldt een ondergrens: ca. 25 euro/jr voor personen, 100 euro/jr voor zelfstandige professionals, en hogere bedragen voor grotere organisaties. De exacte bedragen worden vastgesteld door de ALV van Noorden Duurzaam. Iedereen die contributie betaalt voor een tafel bij Noorden Duurzaam is automatisch en kosteloos lid van de vereniging, en kan daar dus over meebeslissen.

Tafels dragen een percentage van hun inkomsten af voor gebruik van diensten en voor de ontwikkeling van het regionale tafelnetwork. De verenigingsbijdrage heeft geen vaste voet, dus als u als tafel geen inkomsten hebt, hebt u ook geen kosten (dit is mogelijk dankzij de ondergrens in de contributie). De verenigingsbijdrage bedraagt 33% van de contributie-inkomsten en 5% van de andere inkomsten (medio 2017), en wordt vastgesteld door de ALV. De verenigingsbijdrage is relatief hoog omdat de vereniging nog klein is. Bij groei kan de ALV beslissen tot verlaging.

Een tafel kan dus budget opbouwen. Dat budget besteedt u, na aftrek van de verenigingsbijdrage, voor minimaal 50% aan transitieprojecten, dus projecten die doorwerken in het hele werkgebied van de tafel en die gericht zijn op omslagen in bewustwording, kennisontwikkeling, productinnovatie, marktaandeel. De 50% is een statutaire begrotingsregel, die er is omdat het doel van de vereniging Noorden Duurzaam *transitie* is; we zijn geen praatclub. De andere helft kunt u besteden aan organisatiekosten van de tafel, bijvoorbeeld een tafelbegeleider, onkostenvergoedingen, of uren van kerngroepleden.

Alle leden van de tafel kunnen de inkomsten en uitgaven van de tafel inzien. De bewerkrechten van de financiële module liggen bij de penningmeester van de tafel en bij de tafelbegeleider of kwartiermaker.

Wat betekent het financieel voor mij als kerngroeplid? Als een tafel besluit om zonder geld te werken is het lidmaatschap gratis, ook voor de kerngroepleden. Dan kost het u dus niets. Vraagt uw tafel contributie van de leden dan betaalt u ook als kerngroeplid contributie, zoals gebruikelijk bij verenigingen. Maakt u kosten dan kunt u die bij de tafel declareren, zolang de tafelpenningmeester vooraf toestemming geeft, en de tafel geld heeft. Verder kan de tafel aan kerngroepleden een (vrijwilligers)vergoeding toekennen. Ziet een kerngroep lid af van een toegekende vergoeding dan kan dat een fiscale aftrekpost opleveren, zie ook <https://www.noordenduurzaam.nl/anbi>. Doet uw tafel transitieprojecten, al dan niet in samenwerking met andere tafels, dan kunt u daar overigens betaalde opdrachten in doen, ten laste van het projectbudget.

Alle declaraties aan tafels en projecten lopen via facturen@noordenduurzaam.nl, gaan na een begrotingscheck naar de penningmeester van de tafel of de projectleider van een project, en dan door naar de administrateur en de penningmeester van de vereniging.

Wat moeten we doen om een werkstijl te kiezen?

1. Lees de checklist op <https://www.noordenduurzaam.nl/werkstijl> [link werkt nog niet]. Wilt u meer tekst en uitleg neem dan contact op via helpdesk@noordenduurzaam.nl, dan wordt u teruggebeld door een bestuurslid. Of kom langs op een flexdag van de vereniging, zie <https://www.noordenduurzaam.nl/flexdagen> [link werkt nog niet]. Nog een optie is de workshop Tafelbestuur [nog geen link beschikbaar], daarin komt het groeipad voor tafels uitgebreid aan de orde .
2. Bespreek de checklist in uw tafel. Kies een werkstijl.
3. De secretaris van de tafel, de tafelbegeleider of de kwartiermaker kan op de tafelpagina de werkstijl instellen.

4. Pas eventueel de opdracht van de tafelbegeleider aan bij de gekozen werkstijl. Zie de standaardopdracht voor tafelbegeleiders, daar staan opties per werkstijl in [nog niet beschikbaar].
5. Schakel naar behoefte modules in of uit op de webpagina van de tafel, of kies binnen een module voor een werkstijl.

Propositie aan duurzame particulieren

Inspiratie, kennis en samenwerking. Je bent een duurzaam denkend bestuurder, ondernemer, professional, consument, student, leerling of burger, en je wilt je nuttig maken voor duurzame ontwikkeling. In eigen huis kun je zelf vaak al veel doen, bijvoorbeeld energie besparen of fair trade producten kopen. Voorbij de eenvoudige opties begin je op eigen houtje echter minder. Dan is eerst inspiratie nodig, specifieke kennis, projecten met anderen voor een economische schaalgrootte of ketenverduurzaming, of politieke lobby om randvoorwaarden aangepast te krijgen. In al die gevallen is samenwerking geboden. De vraag is dan welke samenwerkingsvorm efficiënt en effectief is, want je tijd kun je maar één keer besteden. Tafellidmaatschap of projectpublicatie bij Noorden Duurzaam is een van je opties.

Tafellidmaatschap. Organisaties en particulieren kunnen zich aansluiten bij een tafel, als ze het doel van de tafel onderschrijven, voldoen aan het lidmaatschaps criterium, en bereid zijn een eventueel ingestelde tafelcontributie te betalen. Tafellidmaatschap is een keuze voor krachtenbundeling. Het stelt in staat om gezamenlijk duurzaamheidskwesties op de politieke agenda te krijgen, om grotere projecten te initiëren, en om sterker te staan met cijfermatige onderbouwing hiervan. Tafellidmaatschap levert verder netwerkcontacten op, en is een manier om invulling te geven aan MVO-beleid.

Wat moet ik doen? Kijk in het overzicht van tafels op www.noordenduurzaam.nl/tafels en lees wat een tafel over zichzelf vertelt. Maak kennis en word lid. Geen tafel gevonden? Lees dan verder hieronder.

Propositie aan duurzame of maatschappelijke ondernemers en initiatiefnemers

Snelle route naar transitie. U bent een duurzaam ondernemer of een maatschappelijk ondernemer. U hebt een idee voor een duurzame innovatie of een duurzaam initiatief, en de ambitie om dit groot te maken en significant te laten zijn voor de duurzaamheidstransitie. Krijgt u dat in uw eentje voor elkaar? Zeker als er allerlei randvoorwaardelijke dingen nodig zijn hebt u er anderen bij nodig. En juist in randvoorwaarden kan veel werk zitten: onderzoek, experimenteerruimte, voorlichting, onderwijs, open source kennisdeling, diensten, community, zelfregulering in de branche, standaardisatie, documentatie, ketenafspraken, regelgeving. Wilt u hiervoor niet zelf een infrastructuur bouwen maar liever een bestaand platform benutten, dan kan aansluiten bij een bestaande tafel of oprichten

van een nieuwe tafel bij Noorden Duurzaam je helpen. Wat u dan doet is een randvoorwaardelijk project beginnen *namens de tafel*, en dus met steun van de andere leden. Omdat de tafels uniek zijn is het dan niet zomaar een project en wordt het eenvoudiger om aansluiting te vinden bij grote organisaties en overheden. Daarbij helpt het als ondertussen ook de tafel in omvang toeneemt. Bij tafels zit daar echter veel minder werk aan dan wanneer u de wielen daaronder zelf wilt uitvinden.

Projectpublicatie. u bent een duurzame initiatiefnemer en u werkt aan een duurzaam project of initiatief, of een duurzame innovatie, op grote of kleine schaal. U wilt uw initiatief breed bekend maken, in contact komen met doelgroepen, klanten of leveranciers, met vergelijkbare projecten, of met specialisten die advies kunnen geven. Dan is publicatie op noordenduurzaam.nl praktisch. [in ontwikkeling:] U kiest dan namelijk rubrieken waarin u gevonden wilt kunnen worden, en de tafels en tafelleden die op een rubriek geabonneerd zijn krijgen dan bericht. Dat kan voordelig zijn want tafels kunnen projecten opnemen in hun projectenlijst, en als ze een begroting hebben geld toekennen aan topprojecten. Uw projectpagina kunt u onbeperkt onderhouden en na afronding wordt deze terugvindbaar gearchiveerd. Projectpublicatie bij Noorden Duurzaam is zodoende ook een manier om een traceerbaar auteursrecht te vestigen. Anders dan bij tafels hoeven projecten niet uniek te zijn. Er is wel moderatie om het projectoverzicht schoon en leesbaar te houden. Projectpublicatie bij Noorden Duurzaam is kosteloos voor leden.

Kwartiermaken. U bent een gekwalificeerde en ervaren procesbegeleider of een organisatieadviesbureau van naam, en u wilt helpen om een nieuwe tafel op te richten. Dat kan zijn voor een doelgroep die u kent, voor een overheid die een tafel of een tafelnetwork wil beginnen, voor een gebiedscoöperatie of voor een grote organisatie die een interne tafel of een intern tafelnetwork willen. Samenwerken met Noorden Duurzaam kan u dan werk uit handen nemen en een beter verbonden tafel opleveren. Kom eens praten. We nemen dan onze werkwijze met u door en werken samen om een betaalde kwartiermakersopdracht tot stand te brengen. Als kwartiermaker kunt u dan namens Noorden Duurzaam een network opbouwen, opinieleiders uitnodigen, een gezamenlijke visie ontwikkelen en toewerken naar een startbeslissing en het eerste concrete tafelproject.

Samenvatting van de proposities

Met wie	Wat	Waarom is dat nuttig?	Wat kost het?
Overheden e.a. die grotere groepen willen betrekken bij duurzaamheid	- Begeleiding en ondersteuning bij inrichten eigen tafelnetwork	- Methode, kennis - Aansluiting, netwerk - Participatie - Minder risico - Tempo	- Begeleidingskosten - Dienstentarief - Ontwikkelsteun

Bestaande netwerken met duurzame missie	- Vermelding of aansluiting, onder voorwaarden	- Exclusiviteit - Aansluiting bij andere netwerken en overheden - Synergie in ketenaanpak	- Kosteloos of afdracht
Tafelkerngroepen	- Unicité - Methode - Diensten - Aansluiting	- Groeipotentieel - Effectiviteit - Efficiëntie - Leren, krachten bundelen, netwerk	- Kosteloos of afdracht
Leden van tafels en initiatiefnemers van projecten	- Kwesties agenderen - Eigen project publiceren - Projecten opschalen - Duurzaamheid meten - Lobby	- Netwerk, samenwerking - MVO, groene groei - Invloed	- Gratis of contributie
Initiatiefnemers die krachten willen bundelen	- Tafelproject - Projectpublicatie	- Methode, kennis - Aansluiting, netwerk - Tempo	- Administratiekosten - Publicatie is kosteloos
Procesbegeleiders en organisatieadviseurs	- Kwartiermakers-opdracht	- Opdrachten - Netwerk - MVO	- Opdracht loopt via ND

Faciliteiten voor tafels

Wat heeft Noorden Duurzaam in de aanbieding voor tafels en geassocieerde netwerken?

Maatwerk in werkstijlen

Een belangrijk leerpunt van het afgelopen jaar is dat tafels aanzienlijk verschillen in omvang, werkstijl en ambitieniveau. Een uniform dienstenaanbod werkt dan alleen goed voor 'gemiddelde' tafels. Voor andere tafels kunnen dezelfde diensten overkomen als bureaucratisch of juist als amateuristisch.

Noorden Duurzaam heeft al veel ontwikkelwerk gedaan aan diensten voor tafels met opschalingsambities, bijvoorbeeld een mailsysteem, een documentsysteem en een stelsysteem. Meerdere kleine tafels hebben te kennen gegeven dat ze daar niet op zitten te wachten en vooral informeel en actiegericht te werk willen gaan. Bij recent ontwikkelde diensten is hier rekening mee gehouden. Zo gaat vraag 1 van een online-checklist voor ontwikkelen van duurzaamheidsindicatoren over de ambitie van de tafel. Afhankelijk van het antwoord is de checklist compact of juist uitgebreid. We willen deze flexibiliteit in alle diensten opnemen.

Om dit maatwerk overzichtelijk en werkbaar te houden benoemen we eerst een klein aantal werkstijlen, bij wijze van denkraam: *informeel*, *coöperatief*, *professioneel* en *bestuurlijk* (zie onderstaande checklist). We vragen de tafels om te kiezen welke van deze werkstijlen hun karakter het beste beschrijft. Die stijl vermelden we in het overzicht van tafels. Ondertussen ontwikkelen we per dienst varianten voor deze werkstijlen. De tafels kunnen vrij kiezen uit deze varianten en zo hun eigen pakket samenstellen, en de vereniging kan voor belangstellenden instappakketten en groeiscenario's schetsen.

Checklist werkstijlen tafels

Versie 170913. De meest recente versie van deze checklist is te vinden op <https://www.noordenduurzaam.nl/werkstijlen> [link werkt nog niet]. Terugkoppeling is welkom.

Kies welke werkstijl het karakter van de tafel het beste benadert. Publiceer dit op de pagina van de tafel. Door een werkstijl te kiezen doet u aan verwachtingenmanagement bij leden, aspirant-leden, andere tafels en de buitenwacht. Daardoor verliest u minder tijd aan contacten die een andere werkstijl verwachten, en trekt u gelijkgestemden aan. Zo kunt u meer energie besteden aan projecten die u wilt doen. Het levert voor alle leden van de tafel een betere balans op tussen halen en brengen. Verder maakt u het voor de vereniging mogelijk om diensten op maat te bieden en kunt u als tafel gemakkelijker uw eigen ambitie bepalen. De gekozen werkstijl beperkt u overigens niet in uw keuze uit het dienstenpakket, u kunt per dienst kiezen welke stijlvariant u wilt.

<i>'+' betekent: met inbegrip van wat links staat</i>	<i>Informeel</i>	<i>Coöperatief</i>	<i>Professioneel</i>	<i>Bestuurlijk</i>
<i>Stijl</i>	informeel, actiegericht	gestructureerd, coöperatief	professioneel, communicatief	bestuurlijk, participatief
<i>Doel</i>	netwerkcontacten, elkaar inspireren,	+ transitieprojecten doen met andere tafels	+ publiciteit en politieke lobby	+ mee-ontwikkelen van overheidsbeleid

	samenwerking binnen de tafel.			
<i>Bestuur</i>	kwartiermaker, tafelbegeleider en/of informele leiding.	+ kerngroep met voorzitter, secretaris en penningmeester.	+ gekozen bestuur en portefeuilleverdeling	+ governance-model met intern toezicht en bestuurstermijnen
<i>Kwesties</i>	intern geïnventariseerd	+ geclusterd, voorzien van indicatoren, geprioriteerd	+ democratisch geprioriteerd en extern gepubliceerd	+ door de overheid geagendeerd
<i>Projecten</i>	eigen projecten van leden	+ samenwerkingsprojecten binnen de tafel	+ samenwerkingsprojecten met andere tafels	+ samenwerkingsprojecten met/voor overheden
<i>Indicatoren</i>	schattingen en tellingen, geschikt voor intern gebruik	metingen en inventarisaties, geschikt bij samenwerking tussen tafels	onderzoek obv protocol, geschikt voor publicatie en lobby	wetenschappelijk onderbouwd, geschikt als basis voor overheidsbeleid

Procesbegeleiding

Kwartiermaken. Voor het oprichten van een nieuwe tafel hanteert Noorden Duurzaam een werkwijze die wordt aangeduid als kwartiermaken en die wordt uitgevoerd door een kwartiermaker. Kwartiermaken begint met een verkenning binnen de wijk, gemeente, provincie of regio van de beoogde tafel. Duurzame opinieliders worden geïnterviewd en uitgenodigd voor gesprekken, en stapsgewijs wordt toegewerkt naar het punt dat de tafel er wil zijn, een doel heeft, een concreet project, en aantrekkingskracht op de achterban. Overheden, grote organisaties en grote netwerken kunnen binnen hun werkgebied een tafel of een tafelnetwork ontwikkelen door inzet van een kwartiermaker van Noorden Duurzaam. Er wordt dan een geschikte kwartiermaker gezocht (bij voorbeeld bij een kennisinstelling of bureau met relevante kennis en een relevant netwerk) en er wordt een kwartiermakersovereenkomst opgesteld met daarin zowel methode als specifieke omstandigheden.

Tafelbegeleiden. Kwartiermaken stopt zodra een tafel een kerngroep heeft en een eigen budget waaruit een tafelbegeleider betaald kan worden. De kwartiermaker heeft dan niet langer de vereniging als opdrachtgever, maar de kerngroep van de tafel. Een tafelbegeleider regelt de praktische organisatie van de tafel zoals uitnodigingen, verslaglegging, externe en

interne communicatie en projectbeheer. De tafelbegeleider kan ook het consensusproces van de tafel begeleiden, bijvoorbeeld bij inventariseren en prioriteren van kwesties. De vergoeding die de tafelbegeleider krijgt hangt alleen van besluitvorming binnen de tafel af en kan dus variëren tussen onbezoldigd vrijwilligerswerk, een vrijwilligersvergoeding of stagevergoeding, tot een marktconform tarief. Kerngroepen kunnen de standaard tafelbegeleidersopdracht van de vereniging gebruiken om afspraken met hun tafelbegeleider vast te leggen. De tafelbegeleidersopdracht wordt doorontwikkeld in versies voor verschillende werkstijlen van tafels.

Een alternatief voor tafelbegeleiding is dat de kerngroep het werk dat hierbij hoort zelf doet. Om dit te faciliteren deelt Noorden Duurzaam de kennis van het tafelbegeleiding ook met kerngroepen. Dit kan in de vorm van een workshop voor meerdere tafelkerngroepen, of als individuele begeleiding.

Webfaciliteiten

Webpagina. Alle tafels hebben een eigen webpagina op noordenduurzaam.nl, als instrument voor ledenwerving en als informatiebron voor tafelleden, andere tafels en de buitenwacht. Op de pagina, die een standaardindeling heeft zodat tafelpagina's gemakkelijk te vergelijken zijn, is ruimte voor het onderwerp en het werkgebied van de tafel, de doelstelling, het lidmaatschaps criterium, de voordelen van het lidmaatschap, en andere kenmerken. De pagina kan worden onderhouden door de secretaris, de tafelbegeleider en de kwartiermaker van de tafel. Afhankelijk van de ambitie van de tafel kan de webpagina worden uitgebreid met tabbladen voor bijvoorbeeld de ledenlijst.

Ledenadministratie. Tafels kunnen hun webpagina op noordenduurzaam.nl uitbreiden met een ledenlijst en een aanmeldformulier voor nieuwe leden. De tafelsecretaris en de tafelbegeleider/kwartiermaker krijgt bericht van een aanmelding en kan een aspirant-lid inschrijven, en daarmee toevoegen aan de ledenlijst. Leden kunnen hun profielpagina zelf beheren en krijgen periodieke herinneringen daarvoor. De profielpagina's kunnen worden uitgebreid met tafelspecifieke vragen. De lidmaatschapsmodule maakt onderscheid tussen persoonlijk lidmaatschap en lidmaatschap als organisatie. Hij kan ook per organisatie lidmaatschap meerdere contactpersonen en hun functies registreren, en hij kan overweg met meerdere hiërarchische niveaus in lidorganisaties. Hij houdt historie bij en kan toekomstige mutaties inplannen.

Kerngroep pagina. Namen, functies, foto's, social media links, etc. van de kerngroep of het bestuur van de tafel. Mutaties kunnen met start- en einddata worden ingepland. Historie kan worden opgevraagd.

Mailsysteem. Tafels kunnen hun webpagina op noordenduurzaam.nl uitbreiden met een mailfunctie. Ze kunnen dan mails aan leden en/of volgers inplannen en automatisch versturen. Ook mail aan andere tafels is hiermee mogelijk. Leden kunnen het mailarchief inzien, wat praktisch kan zijn voor nieuwe leden.

Kwesties. Tafelpagina's hebben een tabblad waarop de kwesties die de tafel wil agenderen vermeld kunnen worden. De kwesties kunnen eenvoudig gesorteerd worden en worden voorzien van een toelichting en grafieken (obv ingevoerde indicatoren).

Projecten. Tafelpagina's hebben een tabblad waarop projecten vermeld kunnen worden. Dit kunnen projecten van tafelleden zijn die door de hele tafel belangrijk worden gevonden, projecten die de tafel als geheel ontwikkeld, en projecten waarin meerdere tafels deelnemen. De projecten kunnen op prioriteit gesorteerd worden en worden voorzien van een toelichting en grafieken (obv ingevoerde indicatoren). Projecten hebben verder elk een eigen projectpagina met meerdere tabbladen, voor onder andere de projectgroep, projectdocumenten en projectfinanciën.

Duurzaamheidsindicatoren. Wie cijfers heeft, krijgt aandacht. Tafels kunnen daarom duurzaamheidsindicatoren instellen en publiceren, bijvoorbeeld om de omvang van duurzaamheidskwesties te meten, projectinzet zichtbaar te maken, of het effect daarvan te onderbouwen. Noorden Duurzaam maakt het werken met duurzaamheidsindicatoren gemakkelijk door een online checklist. Die checklist vraagt eerst naar de werkstijl van de tafel en biedt daarna een compacte of uitgebreide vragenlijst.

Vragen en tips. Tafels kunnen een FAQ-lijst samenstellen van een bijzondere opzet. De lijst biedt ruimte aan vragen over het onderwerp van de tafel, en per vraag aan meerdere korte tips van tafelleden in plaats van één antwoord. Daarmee ontstaat een compact overzicht waar de doelgroep van de tafel wat aan heeft, en wat de weg wijst naar de leden van de tafel, die zodoende beter in beeld komen bij hun doelgroep. Alle tafelleden kunnen vragen voorstellen en bij iedere gepubliceerde vraag hun eigen tip plaatsen. De redacteur van de tiplijst kan voorgestelde vragen publiceren en sorteren.

Tafeldemocratie. Tafels kunnen een stelsysteem inschakelen voor het inventariseren en prioriteren van kwesties. Het stelsysteem stelt in staat om de leden van de tafel uit te nodigen voor stemrondes waarin kwesties kunnen worden toegevoegd aan de bestaande lijst, waarin de lijst door de kerngroep geclusterd kan worden en waarin de tafelleden stemmen over de prioriteitsvolgorde van de lijst. Stemmen gebeurt daarbij volgens de Delhpi-methode, wat inhoudt dat er een tweede keer gestemd wordt, na bekendmaking van de uitslag van de eerste ronde. De tweede ronde biedt iedereen gelegenheid zijn stem bij te stellen, met een beter draagvlak voor de uitslag tot gevolg.

Documenten. Tafels kunnen een tabblad voor documentbeheer in gebruik nemen. De secretaris en de tafelbegeleider of kwartiermaker kunnen daar een intern documentarchief inrichten met meerdere mapniveaus. Dit kan helpen om voor (nieuwe) leden vergaderstukken en andere informatie geordend toegankelijk te maken.

Agenda. [nog niet beschikbaar] Tafels kunnen de data en locaties van hun bijeenkomsten publiceren in de agenda van Noorden Duurzaam. Bezoekers kunnen dan per week, per plaats en per onderwerp terugvinden wat er in de regio te doen is. De agendaberichten

worden digitaal beschikbaar gemaakt voor andere agenda's die duurzaamheidsactiviteiten publiceren, zoals Hallo Duurzaam!

Financiële faciliteiten

Financiële administratie. Tafels kunnen de financiële module inschakelen. De tafelpenningmeester kan dan begrotingen maken, de tafelcontributie instellen, contributiefacturen automatisch laten versturen, de staat van inkomsten en uitgaven opvragen, facturen voor andere bijdragen laten versturen door de administratie van Noorden Duurzaam, opdrachten verstrekken voor projecten, begeleiding of interne kosten, inkomende facturen en declaraties goedkeuren, en geld overmaken aan andere tafels of projecten. Er is een beschrijving van de administratieve organisatie voor de details.

Penvoerderschap. Samenwerkingsverbanden die een subsidie willen aanvragen hebben vaak een penvoerder met rechtspersoonlijkheid nodig. Bij projecten van tafels die bij Noorden Duurzaam zijn aangesloten kan de vereniging deze rol invullen, mits, zoals gebruikelijk, de penvoerder daarmee zelf geen financiële risico's loopt. Praktisch houdt het in het verzorgen van de correspondentie met de subsidiegever en het voeren van de financiële administratie, en optioneel ook procesbewaking en subsidieverantwoording.

Fiscale voordelen. Tafels kunnen instellen dat hun leden een jaaropgave ontvangen waarop hun contributie en eventuele andere inzet en bijdragen gespecificeerd worden. Omdat Noorden Duurzaam een ANBI is zijn deze bijdragen onder voorwaarden aftrekbaar voor de vennootschapsbelasting of inkomstenbelasting. Voor volledige aftrekbaarheid is een meerjarige overeenkomst tussen het lid en Noorden Duurzaam nodig. Een model daarvoor wordt aangereikt. Voor aftrekbaarheid van een vrijwilligersvergoeding is het nodig dat er een vrijwilligersovereenkomst is, dat de tafel de intentie heeft om de vergoeding te betalen, maar dat het lid van de vergoeding afziet. Als de tafel de ANBI-optie inschakelt worden aspirant-leden gewezen op de belastingvoordelen van het lidmaatschap, en op de voorwaarden die daarbij gelden.

Organisatiemodel

ALV en RvT. Zoals in iedere vereniging is de Algemene Ledenvergadering (ALV) het hoogste orgaan. De ALV komt tweemaal per jaar bijeen: in het voorjaar om terug te kijken op het afgelopen jaar en in het najaar om vooruit te kijken naar het volgende jaar. Wordt er gestemd dan heeft ieder lid een eigen stemgewicht, afhankelijk van de omvang (in fte) van de organisatie. De vergaderingen rouleren door de drie Noordelijke provincies. De ALV kiest een Raad van Toezicht (RvT). De RvT regelt dat er een bestuur is en dat het bestuur functioneert zoals het hoort (code goed bestuur) en zoals de ALV dat wil. De RvT draagt daarvoor bestuurskandidaten voor aan de ALV, beslist over de beloning van bestuurders (die geacht worden substantieel tijd te besteden aan de vereniging), en controleert de financiën. Daarnaast is de RvT ook een klankbord van het bestuur. De details van ALV, RvT en bestuur liggen vast in de statuten het huishoudelijk reglement van de vereniging.

Wetenschappelijke adviesraad. Noorden Duurzaam stelt een wetenschappelijke adviesraad in om de ontwikkeling van de vereniging beter te kunnen spiegelen aan ontwikkelingen elders, ook internationaal, en aan inzichten op basis van onderzoek. We nodigen wetenschappers met posities in regionale kennisinstellingen en hoger onderwijs uit om zitting te nemen in de nieuw te vormen adviesraad. De raad onderschrijft de missie van de vereniging en is verder onafhankelijk. De primaire taak is taak om de ALV, de RvT en het bestuur gevraagd en ongevraagd van advies te dienen. Daarnaast bevordert de adviesraad onderzoek en kennisdeling in relatie tot de missie van Noorden Duurzaam. Met de nieuwe raad wordt een statuut opgesteld dat het doel, het karakter en de werkwijze van de raad nader invult, evenals zaken als vacatures, benoemingen, vergoedingen, samenhang en overleg met andere organen van de vereniging, en de samenhang met de statuten van Noorden Duurzaam. Tot de eerste onderwerpen waarover de raad om advies zal worden gevraagd behoren transitietheorieën voor duurzame ontwikkeling, organisatieontwerp van tafelnetswerken, strategieën voor prefiguratie van positie en rol van tafelnetswerken in het parlementaire stelsel, en ontwerp van gedistribueerde internetfaciliteiten voor samenwerkende tafelnetswerken.

Bestuur en werkgroepen. Het bestuur ontwikkelt het beleid van de vereniging, vraagt instemming van de ALV, regelt de uitvoering, en legt verantwoording af in de ALV. Een belangrijke taak is het aansluiten en afsluiten, instellen en opheffen, en splitsen en samenvoegen van tafels, waarbij het bestuur zorg heeft voor de uniciteit van alle tafels in het netwerk. Voor de uitvoering van het beleid kan het bestuur vaste en tijdelijke werkgroepen instellen, bestaande uit vrijwilligers en/of betaalde opdrachtnemers die allen lid zijn van Noorden Duurzaam. De bestuursleden geven rechtstreeks leiding aan deze werkgroepen, zodat de lijnen kort zijn. De werkgroepen zorgen er o.a. voor dat er diensten aan tafels en projecten geleverd worden, dat de administratie, communicatie en ICT van de

vereniging op orde zijn, en dat alle vrijwilligers en opdrachtnemers netjes van een contract of opdracht zijn voorzien.

Faciliteiten

Post- en mailadres. De vereniging heeft als postadres Leonard Springerlaan 15, 9727 KB Groningen. Het algemene adres voor e-mail is info@noordenduurzaam.nl.

Vergaderen bij de KvK. Noorden Duurzaam blijft gebruik maken van de vergaderfaciliteiten van de Kamer van Koophandel, maar beperkt dit tot vergaderingen en gesprekken waarbij representativiteit van belang is.

Vergader- en werkruimte in de St. Franciscusschool. Noorden Duurzaam heeft van schoolbestuur KOC een leegstaand schoollokaal in tijdelijke bruikleen gekregen. Dit lokaal bevindt zich in de St. Franciscusschool aan de Star Numanstraat 52, Groningen. Er zijn tafels en stoelen, er is een schoolbord en er kan koffie gezet worden. De ruimte wordt ingezet voor RvT-vergaderingen, bestuursvergaderingen, werkgroepvergaderingen, workshops en als flexplek. Ook tafels kunnen in overleg van de ruimte gebruik maken. Voor de planning van het gebruik is er een Google agenda.

Veranderplan

We vertalen dat naar de volgende projecten voor de komende jaren:

- Herschikking bestuurstaken en werkgroepen
- Nieuw lidmaatschapsmodel.
- Vereenvoudigd aansluitmodel voor bestaande netwerken.
- Ontwikkeling van een gedifferentieerd dienstenpakket voor tafels en projecten.
- Samenwerking met politieke partijen en overheden.
- Samenwerking met kennisinstellingen.
- Landelijke samenwerking met andere tafelnetswerken.

Deze punten worden hierna uitgewerkt. Het ontwikkelen van het dienstenpakket wordt daarna uitgebreider behandeld. Het organisatiemodel komt daarna aan de orde.

Herschikking portefeuilles en werkgroepen. Voorlopige verdeling:

- *Strategie.* Overheidscontacten, contacten grote leden, contacten tafelvoorzitters, samenwerkingsrelaties, gespreksleiding ALV's en bestuursvergaderingen.
- *Secretariaat.* Inkomende en uitgaande post/mail, mailings, ALV-agenda's en -stukken, besluitenlijsten/notulen, ledenadministratie, ondersteuning tafelsecretarissen.
- *Financiële administratie.* Begrotingen, debiteuren/crediteuren, bank, BTW, contributiefacturen, inkomende en uitgaande opdrachten, kwartaalrapportages, jaarstukken, tafel- en projectadministraties, ondersteuning tafelpenningmeesters.

- *Communicatie*. Nieuws, agenda en informatieve pagina's op de website, nieuwsbrief, LinkedInprofiel, LinkedIngroep, twitteraccount, perscontacten, interviews, artikelen.
- *ICT*. Proces- en informatieanalyse, architectuur, functionele specificaties, ontwikkelopdrachten, hosting, applicatiebeheer, gebruikersondersteuning.
- *Evenementen*. ALV's, tafemarkten, partnerdeelname aan evenementen, locatiehuur.
- *Organisatie*. Organisatiemodel, organogram, functieprofielen, werving en selectie, vrijwilligerscontracten, stages en afstudeerprojecten, verzekeringen, lief en leed, uitstroom.
- *Kwartiermaken*. Workshops tafelbegeleider / kwartiermaker / tafelkerngroep, workshopmaterialen, certificaten, kwartiermakersopdrachten, tafelbegeleidersopdrachten, praktijkbegeleiding, community of practice, jaarlijks evenement.
- *Onderzoek en ontwikkeling*. Onderzoeksprojecten, evaluaties, conceptontwikkeling, planontwikkeling, dienstenaanbod tafels en projecten, regionale en landelijke intervisie.

Lidmaatschapsmodel. ND krijgt een nieuw lidmaatschapsmodel waarin niet de vereniging maar de tafels centraal staan. Wie zich wil aansluiten bij een tafel meldt zich aan bij die tafel. De tafel beslist of een lid kan worden toegelaten, afhankelijk van het lidmaatschaps criterium. Schrijft de tafel een nieuw lid in dan verstuurt Noorden Duurzaam een contributiefactuur. De contributie-inkomsten komen terecht in de inkomstenrekening van de tafel, en zijn daar beschikbaar voor projecten en voor de interne kosten van de tafel, waaronder een afdracht aan de vereniging voor de dienstenbundel die de tafel kiest.

Aansluitmodel voor tafels. Voor bestaande netwerken wordt het eenvoudiger en aantrekkelijker om aangesloten te zijn bij Noorden Duurzaam. Eenvoudiger door een nieuwe aansluitingsovereenkomst waarin een dienstenbundel kan worden gekozen, en aantrekkelijker omdat aansluiting uniciteit en externe zichtbaarheid garandeert in het tafelnetwork. Voor informele netwerken (zonder rechtspersoonlijkheid) geldt bij aansluiting bovendien het voordeel van de ANBI-status waardoor de eigen leden en vrijwilligers een belastingvoordeel hebben.

Dienstontwikkeling. Tafels en projecten bij Noorden Duurzaam kunnen een eigen keuze maken uit een breed aanbod van interne, gezamenlijke diensten. ND zet in op de ontwikkeling van die diensten, waarbij geldt dat groei van de vereniging ook meer en betere diensten mogelijk maakt. Het dienstenpakket wordt in de volgende paragraaf gepresenteerd.

Onderzoeksprogramma. Met de hiervoor benoemde politieke ambitie staat Noorden Duurzaam aan het begin van een ontwikkelpad. Over gefaciliteerde tafelnetworken in een nevenschikking met klassieke parlementen is nog weinig te zeggen en concrete uitwerking is nog niet aan de orde. Het is nog niet meer dan een nieuw idee, opgekomen vanwege een maatschappelijke kwestie die anders en complexer is dan waar de huidige politiek voor

ontwikkeld is. De hoofdlijn van werken is daarom een onderzoeksprogramma, waarin we willen bevorderen dat er onderzoek wordt gedaan, dat er debat is over het onderwerp, dat er experimenten op gang komen en dat alle wat we leren eenvoudig gedeeld kan worden.

Politiek netwerk. ND zet zich in voor politieke invloed van unieke, representatieve thematafels, sectortafels, ketentafels en gebiedstafels. Met grotere afdelingen van politieke partijen in het Noorden worden contacten ontwikkeld om het concept van een tafelnetwork voor duurzaamheid bekend te maken en het perspectief van een politieke rol te onderzoeken. De inzet is ook om politieke partijen te interesseren voor deelname in Noorden Duurzaam.

Tafel voor transitie management. Alle kennisinstellingen in de regio besteden aandacht aan duurzame ontwikkeling. Dat kan zijn als onderdeel van het strategisch beleid, in de interne organisatie, in het curriculum, in het onderzoeksprogramma, in contractactiviteiten of in het facilitair management. Voor de onderlinge uitwisseling en samenwerking is echter nog weinig geregeld. Noorden Duurzaam wil daarom ruimte bieden voor de ontwikkeling van een tafel daarvoor, en bijdragen aan de organisatie van een regionaal congres over duurzaamheidstransitie en transitie management, uit te voeren als onderdeel van het Blue Skies festival in juni 2018.

Landelijke samenwerking. Het interdepartementale programma DuurzaamDoor ontwikkelt de uitwisseling en samenwerking tussen alle Nederlandse regionale netwerken voor duurzame ontwikkeling. Mede geïnspireerd door Noorden Duurzaam wordt het verzamelpunt aangeduid als 'tafel'. Noorden Duurzaam is (als eerste en grootste tafelnetwork van Nederland) uitgenodigd om ten behoeve van deze landelijke tafel te delen wat we in het Noorden met vallen en opstaan geleerd hebben. Hier ligt een belangrijke kans om het idee van een gezamenlijk dienstencentrum voor een tafelnetwork op te schalen, en kostbare zaken zoals softwareontwikkeling, complexe zaken zoals wetenschappelijk onderzoek, landelijke contacten met overheden en internationale contacten gezamenlijk aan te pakken.

Ambities voor 2018

Nu we op een rij hebben wie we willen zijn, wat we willen doen en hoe we dat willen organiseren, kunnen we benoemen hoe ver we daarmee willen komen in de komende periode tot eind 2018. Een ambitie in cijfers.

Diensten: 100% gereed

Tafels: van 15 naar 25 actieve tafels

Leden: van 180 naar 360 leden

Tafelprojecten: per tafel minimaal 1 lopend project

Vragen en antwoorden

Q: Is voor een shared service center een vereniging nodig? “Diensten aanbieden is immers iets tussen een leverancier en zijn klanten en dat vraagt een zakelijke relatie met ondernemerschap aan beide kanten, en SLA’s. Diensten leveren krijg je niet voor elkaar met vrijwilligers. Er is dan geen behoefte aan een ALV die interne democratie regelt, dat remt de slagvaardigheid alleen maar.” A: 1) Het vertrekpunt is dat de vereniging op dit moment geen gemeenschappelijk dienstencentrum is met externe klanten, maar een tafelnetwork met centrale functies, waaronder diensten aan interne gebruikers, maar met een bredere doelstelling. 2) Een belangrijke andere functie, die op zich al het bestaan van de vereniging rechtvaardigt, is de *garantie van uniciteit van alle tafels*. Unieke tafels hebben immers meer kans om zich te ontwikkelen als representant voor hun onderwerp binnen de gemeente, provincie of regio, en zijn dan een natuurlijk gesprekspartner voor overheden en andere tafels. Ze winnen daardoor aan invloed op duurzaamheid. De vérstreckende bevoegdheid van het vaststellen van de lijst van tafels kan niet bij een private of commerciële partij liggen, en ook niet bij de overheid. Wel bij het collectief van alle tafels en hun leden. Daarom is een vereniging de enige juiste rechtsvorm. De ALV heeft in dit verband overigens de statutaire mogelijkheid om behalve een RvT ook een Raad van Beroep in te stellen, om arbitrage rond de lijst van tafels in goede banen te leiden. 3) Diensten leveren vanuit een vereniging is een normale zaak. Nederland telt bijvoorbeeld circa 1.500 brancheorganisaties die diensten leveren aan hun leden. 4) De eisen die door tafels aan diensten gesteld worden zullen mede afhangen van werkstijl, ambitieniveau en draagkracht van de tafels. Kleine, informele tafels die van een gratis dienstenaanbod gebruik maken stellen andere eisen dan tafels met veel leden, budget en politieke ambities. 5) Zodra professionele kwaliteit vereist is en betaald wordt, is zakelijke organisatie mogelijk en is bouwen op inzet van vrijwilligers niet wenselijk. Het dienstencentrum kan dan een bedrijfsvorm krijgen onder de vereniging.

Q: Is de stap naar een politiek concept niet te groot? “Het idee van een tafelnetwork dat streeft naar een positie als tweede kamer van de gemeenteraad of van provinciale staten komt neer op verbouwen van het huis van Thorbecke. Dat zou op zich interessant zijn, maar Noorden Duurzaam is te klein om dat op zich te nemen. De mensen snappen het niet, want wat heeft het met duurzaamheid te maken. De leden hebben geen politieke ambities, of hebben geen vertrouwen in de politiek en willen vooral onderling aan de slag. Je krijgt er het geld niet voor bij elkaar.” A:

1) Duurzame ontwikkeling is urgent en vereist inzet van de meest effectieve instrumenten die de maatschappij tot zijn beschikking heeft. Dat is onder andere wetgeving en belasting, en dat is in handen van de overheid. De overheid kan echter pas wetgeven als de politiek dat

steunt, en dat proces hapert vanwege een in beginsel ideologische parlementaire inrichting uit de 19e eeuw die ongeschikt is voor consensusvorming over duurzaamheidsbelangen. Er moet op dat niveau dus wat gebeuren, anders blijven we bezig met druppels op de gloeiende plaat. Duurzame ontwikkeling kan dus niet zonder fundamentele politieke vernieuwing.

2) Vrijwel alle inspanningen voor nieuwe democratie zijn nieuwe inspraakvormen die de parlementaire inrichting ongemoeid laten, en zijn dus niet of te weinig effectief.

3) Een tafelnetwork kan wel effectief zijn, omdat het alle doelgroepen en alle duurzaamheidsbelangen kan representeren en omdat het rechtstreeks transitieprojecten kan voortbrengen.

4) Een tafelnetwork kan stapsgewijs toegroeien naar erkenning door de politiek. Die erkenning moet verdiend worden, en dat kan door groei van het aantal tafels, van de achterban van die tafels en van de ambitie en professionaliteit van die tafels. In de eerste stappen is een interne gerichtheid van tafels voor de hand liggend. Gaandeweg kan samenwerking tussen tafels op gang komen, en een externe gerichtheid op mediale communicatie en lobby. Pas daarna is een parlementaire status van het tafelnetwork als geheel aan de orde.

5) Het idee van een tafelnetwork met parlementaire status is evolutionair, niet revolutionair. Naast een ideologisch ingerichte gemeenteraad of PS, die nodig is en blijft voor consensusvorming over verdelingsvraagstukken, ethische vraagstukken en voor regelgeving, ontstaat een tweede kamer met een complementaire functie: consensusvorming over duurzaamheidsvraagstukken en initiatie van transitieprojecten. De eerste kamer gaat over moraliteit en rechtvaardigheid in het hier en nu, de tweede over integraliteit van alles en overal tot in de verre toekomst. De eerste vergadert plenair in een zaal en is wetgevend, de tweede vergadert decentraal en virtueel, en is transitief, wat als een vierde macht gezien zou kunnen worden in een 'quattras politica'.

6) Is dit idee te groot? Nee, want het idee is schaalbaar en kan in het klein, bijvoorbeeld op wijk of plaatsniveau, worden uitgetoet. Dat past juist goed bij het idee dat verandering van onderop kan ontstaan. Verder heeft Noorden Duurzaam hiermee belangstelling vanuit kennisinstellingen, andere netwerken en de rijksoverheid, en kan, samen met anderen, ingezet worden op experiment en bekostiging daarvan.

Q: Is de ontwikkeling van ICT voor een tafelnetwork niet veel te duur? "Ontwikkeling van een grootschalig inzetbaar ICT-platform kost al gauw meer dan een miljoen, dat is in het Noorden niet bijeen te krijgen." A:

1) De ontwikkeling van een ICT-platform dat een volledig dienstenpakket bevat voor grote aantallen transitietafels, die uiteenlopen van klein en informeel tot groot en professioneel, is inderdaad erg kostbaar, en bovendien risicovol.

2) De huidige website van Noorden Duurzaam bevat prototypes van modules die voor de meeste functies die in een dergelijk platform nodig zijn, waaronder ledenbeheer, financieel beheer, mailverkeer, stelsysteem, indicatorwerkplaats, en documentbeheer. Dit is kleinschalig inzetbaar maar technisch niet op groei berekend.

3) Er is een groeipad denkbaar waarin Noorden Duurzaam voorlopig doorbouwt op het prototype, en ondertussen in samenwerking met de andere regionale netwerken voor duurzaamheid in Nederland en met het programma DuurzaamDoor onderzoekt welke platformvisie en -behoefte er landelijk is en welke bekostiging gevonden kan worden voor een collectief project. Uit het prototype van Noorden Duurzaam kunnen dan specificaties ontstaan die bijdragen aan versnelling en risicobeperking.

4) De architectuur van het platform kan modulair zijn, met nauwkeurig gespecificeerde interfaces tussen kern en modules en tussen modules onderling. Open source publicatie van broncode van de kern en van de interfaces daagt andere ontwikkelaars uit om zelf modules te bouwen en te publiceren en ondersteuning te bieden aan gebruikers daarvan. Er kan zich zodoende een community ontwikkelen, naar het voorbeeld van vele andere succesvolle open source projecten. Dit verlaagt de kosten van de ontwikkeling van de kern aanzienlijk.

5) Voor de kern van de applicatie kan een bestaand open source platform gekozen worden, zoals nu bijvoorbeeld Drupal de kern is van de website van Noorden Duurzaam. Ook dit verlaagt de kosten.

6) De ontwikkeling van een nieuw ICT-platform is een uitgelezen kans om een nieuwe technologie in te zetten: blockchain. Blockchain is een techniek voor beveiligen van grote gegevenscollecties tegen dataverlies en manipulatie. Het werkt door de mutaties in die collectie in de computers van alle gebruikers te verifiëren en gecodeerd vast te leggen. De ongekend grote betrouwbaarheid die hierdoor ontstaat kan een meerwaarde zijn voor bijvoorbeeld de financiële administraties van tafels, voor de registratie van stemrecht en stemuitslagen bij tafels, en voor de vastlegging van meetgegevens van duurzaamheidsindicatoren.