

Meer draagvlak voor beleid met werkmethode omgevingsscenario's

Meer draagvlak voor beleid, een onderzoeksagenda die door de sector wordt gedragen of een helder uitgestippelde strategie voor het bedrijf. Verschillende doelen maar allemaal bereikbaar met een nieuwe werkmethode: de omgevingsscenario's. Tenminste, als de selectie van de deelnemers, de voorbereiding en de uitvoering goed volgens plan zijn gebeurd. Anders komen er geen verrassende ideeën of ontstaat er geen agenda, zo is de ervaring in verschillende testtrajecten.

Mariëtte Klein had, als projectleider diergezondheid bij LNV, de taak een Nationale Agenda Diergezondheid op te stellen. Met de grote uitbraken van vogelpest, MKZ en varkenspest vers in het geheugen was inmiddels duidelijk dat zo'n agenda niet alleen de professionele dierhouders aangaan, maar ook de rest van maatschappij. Van recreanten die niet meer overal mogen komen, hobbydierhouders die ook hun kippen moet ophokken tot burgers in de stad die geconfronteerd worden met beelden van grote grijpers die dode biggen afvoeren. Daarnaast is er de internationale context, want dierziekten laten zich niet tegenhouden door grenzen. Klein wilde het dan ook anders dan anders aanpakken: de maatschappij bij het proces betrekken in de hoop – naast meer draagvlak voor nieuw beleid – ook verrassende invalshoeken en ideeën te krijgen.

Ze overlegde met Wageningen UR en Wing Process Consultancy en kwam op twee sporen. Wageningen UR ging stakeholders per mail en persoonlijk interviewen. Wing ging aan de slag met de methode omgevingsscenario's. Hierbij wordt op een creatieve én gestructureerde manier nagedacht over mogelijke, ongewisse toekomsten (zie kader op pagina 20). Wing begon met een analyse van belangrijke maatschappelijke trends die een grote impact kunnen hebben op dier-

gezondheid in de samenleving van morgen. Daarvoor bekeek het adviesbedrijf een aantal recente studies over de toekomst van het Nederlandse en Europese platteland. Hieruit kwamen twee kritische onzekerheden naar voren: veel of weinig globalisering en sterke of zwakke overheidssturing. Op basis hiervan kwam de voorbereidingsgroep uit op vier scenario's: van veel globalisering zonder overheidssteun tot sterke regionalisering met veel overheidssteun (zie illustratie). De voorbereidingsgroep maakte een globale beschrijving van deze scenario's, wat gebruikt werd als startnotitie voor alle deelnemers – mensen van binnen en buiten de sector – aan de werkconferentie 'Diergezondheid in de samenleving van morgen' eind maart in Den Haag. Op de dag zelf leefden de deelnemers zich verder in in een van de scenario's om de vraag te beantwoorden hoe Nederland in de toekomst om kan gaan met diergezondheid en hoe het beleid daarop kan anticiperen.

>> Zorgvuldig in uitnodigingen

'Je moet heel veel aandacht en zorg besteden aan de selectie van de deelnemers', zegt Henk Smit, procesbegeleider vanuit Wing. 'Ze moeten het vermogen hebben verder te denken dan hun eigen belang, vol-





Minister Gerda Verburg gaf het startschot voor de werkconferentie over diergezondheid en samenleving, waarbij de deelnemers met omgevingsscenario's werkten.

doende afstand kunnen nemen van het hier en nu en naar de toekomst kijken. Dan heb je het over voorzitters en directeuren.' Hoe belangrijk dat is, bewijst een zelfde exercitie met de veevoedingswereld, op basis waarvan LNV en Wageningen UR een verrassende en uitdagende onderzoeksagenda op wilden stellen. Het was een van de eerste projecten die Wing uitvoerde met de methodiek en dat pakte minder goed uit, aldus Theo Vogelzang, projectleider van het opstellen van de onderzoeksagenda bij Wageningen UR. Hij wijt de moeizame gang van zaken onder andere aan de selectie van de deelnemers, vooral uitvoerders bij organisaties, die veelal niet gewend zijn abstract te denken en zich in te leven in een scenario waar ze zelf niet achter staan. Daar kwam bij dat de procesbegeleiding te weinig tijd nam voor het uitleggen van de methodiek en het in laten leven van de deelnemers in de verschillende scenario's. Daardoor was het lastig de deelnemers op een goede manier mee te nemen in het proces. Bovendien was er ook minder draagvlak bij het ministerie van LNV voor deze exercitie. Er is wel een onderzoeksagenda uitgerold, maar daar is tot op heden geen concrete invulling aan gegeven.

Smit geeft toe dat het juist heel belangrijk is goed de tijd te nemen voor inleven in de scenario's. Hij zelf besteedde daar bij diergezondheid extra aandacht aan, bijvoorbeeld door aan elk scenario een concreet beeld met een emotie vast te maken. In één scenario was dat een haast autarkische gemeenschap, die achter hekken leeft omdat ze de buitenwereld niet meer vertrouwt. Smit: 'Als je zo'n beeld heel concreet maakt, kan je je zo'n scenario beter voorstellen en inspireert het sneller tot ideeën.'

Maar ook bij de case diergezondheidsagenda waren verbeteringen mogelijk. De deelnemerslijst bestond aanvankelijk voor een groot deel

uit mensen van buiten de wereld van diergezondheid, wat nodig is voor verrassende ideeën. Uiteindelijk kwamen door verschillende externe oorzaken toch vooral de meer traditionele vertegenwoordigers uit de sector. Gevolg: weinig verrassende ideeën, vindt Klein. 'Deze methodiek is wel heel geschikt om out-of-the-box te denken. Maar als ik nu de oogst zie, zitten er niet echt vreselijk nieuwe dingen bij.' Ze vraagt zich dan ook af of ze een volgende keer niet beter voor een andere, goedkopere methodiek kan kiezen.

Smit stelt daar tegenover dat het nieuwe niet zozeer zit in hemelbestormende nieuwe ideeën maar in het rangschikken van elementen, wat leidt tot strategische keuzes. Hij noemt het idee dat geopperd is dat LNV een platform moet oprichten voor hobbydierhouders, producenten en natuur gezamenlijk. 'Dat is niet wereldschokkend, maar als je het in de context ziet van een platteland dat bevolkt is met hobbydierhouders en rijkelui, en een overheid die terughoudend is met regelgeving, dan is het een strategisch heel slimme keuze.'

>> Goede groep

De deelnemers waren in ieder geval enthousiast, merkten zowel Klein als Smit. Een van de deelnemers, Henk Vaarkamp, voorzitter van de Raad voor Dieraangelegenheden, beaamt dat volmondig. Hij zat precies in de goede groep, vindt hij, de groep "globaal en weinig overheidsbemoeyenis". Die kwam erop uit dat er over 25 jaar nog vijfduizend megaboeren over zijn in Nederland met daarnaast een enorme lappendeken van hobbyboeren met 2 hectare grond met een geit. Als er dan een dierziekte uitbreekt staan de vijfduizend boeren recht tegenover die één miljoen hobbydierhouders, die natuurlijk niet van plan zijn hun dieren in het belang van die paar boeren te laten doden. 'Ik heb daarvan

Vier mogelijke toekomst voor Europa



Werken met omgevingsscenario's

De methodiek van scenario-analyse is ooit door onder andere Shell ontwikkeld om grip te krijgen op onzekere toekomst. Het gaat daarbij niet om beleidsscenario's maar om die ongewisse toekomst. Werken met omgevingsscenario's stimuleert dat wordt nagedacht over zaken waarvan iedereen denkt dat ze ondenkbaar zijn, over zaken waar mensen niet over willen of kunnen nadenken. Daardoor lukt het om op een creatieve manier een nieuwe strategie voor een bedrijf op te stellen, of een onderzoeksagenda met elementen waar de onderzoekers alleen nooit op waren gekomen.

Het proces begint ermee dat een kleine groep, waarvan één deskundig is in de methode, nadenkt over de strategische vraag waar de groep van "wakker ligt". Deze groep interviewt mensen die inhoudelijk of beleidsmatig betrokken zijn bij het onderwerp. Zij kunnen vertellen wat voor ontwikkelingen ze de komende jaren zien, welke factoren bijdragen aan het slagen of falen van de missie van de organisatie en welke drijvende krachten van invloed zijn op die factoren. Van de drijvende krachten waar de organisatie geen invloed meer op uit kan oefenen, kiest de voorbereidingsgroep de twee belangrijkste.

Deze twee belangrijkste krachten zet de groep uit op twee assen, die dan met elkaar vier kwadranten vormen en zo de vier mogelijke toekomstige omgevingen afbakenen. Vervolgens vult een brede groep tijdens een workshop de verschillende opties in deze omgevingen verder in. Dan blijkt vaak dat er trends of ontwikkelingen zijn die in alle of drie van de vier scenario's voorkomen. Vanuit deze trends zijn robuuste stappen of acties te formuleren die altijd nodig zijn.

In het kader van Transitie en vraagarticulatie wordt getracht met Kennisbasisgelden via een aantal cases deze methodiek ook in de wereld van Wageningen UR toe te passen en verder te ontwikkelen. Er zijn ook andere methodieken die dat out-of-the-box-denken stimuleren, zoals de methode van Duurzame Technologische Ontwikkeling (DTO), waarbij eerst toekomstbeelden worden geformuleerd. Deze methode is toegepast in de Systeeminnovatieprogramma's.

geleerd dat je een enorm goede communicatie nodig hebt. Nu al. Dat draag ik uit op allerlei vergaderingen.' Ook al is de dag voor hemzelf geslaagd, toch vraagt hij zich af of de methode effectief is. 'Het is leuk om op deze manier aan teambuilding te doen, maar je krijgt dezelfde uitkomsten ook via interviews. En of de agenda op deze manier breder gedragen wordt, weet ik niet.'

>> Uit de dagelijkse beslommeringen

Maar juist dat draagvlak voor nieuw beleid is iets dat de methodiek wel bevordert, vindt Klein. 'Je haalt mensen uit hun dagelijkse beslommeringen, verwent ze in het Kurhaus en dat waarderen ze echt. Zo bind je mensen aan je en dat doet wat voor het draagvlak van nieuw beleid.' Om de deelnemers betrokken te houden, worden ze op de hoogte ge-

houden van de vorderingen, per mail of door een rapport te sturen. Ze verzekert ook dat LNV in het nieuwe beleid rekening zal houden met de ideeën die naar boven zijn gekomen. Bijvoorbeeld dat er altijd onbeheersbare risico's zullen zijn, omdat je nu eenmaal niet alles van tevoren aan kan zien komen. En dat er in de maatschappij een diversiteit van waarden is die ook in het beleid tot uitdrukking moet komen. Ze noemt daarbij verschillende categorieën dieren: commerciële dieren, wilde dieren, hobbydieren en honden en katten. Van elk van die categorieën moet LNV de rechten en ethische kant benoemen, aldus een van de uitkomsten.

Naast draagvlak creëren bleek de methodiek nog ergens anders goed voor: inzicht geven in andere situaties dan de eigen. Vrijwel elke situatie is namelijk wel ergens op de wereld in praktijk, aldus Smit.