



SCENARIO'S VOOR VISIEVORMING IN HET OMGEVINGSBELEID:

Een handreiking

Ed Dammers, Rienk Kuiper, Kersten Nabielek & Leo Pols

22 januari 2025

Gebaseerd op de Ruimtelijke Verkenning 2023 on Tour



Colofon

Scenario's voor visievorming in het omgevingsbeleid: een handreiking

© PBL Planbureau voor de Leefomgeving
Den Haag, 2025
PBL-publicatienummer: 5026

Contact

ed.dammers@pbl.nl

Auteurs

Ed Dammers, Rienk Kuiper, Kersten Nabielek & Leo Pols

Met dank aan

De auteurs danken Frank van Dam, Emil Evenhuis, Frank van Gaalen, David Hamers, Chris Lennartz, Trudy Rood en Daniëlle Snellen voor de presentatie die zij hebben gegeven en/of de workshops die zij hebben gehouden en Lia van den Broek voor de ondersteuning die zij heeft geleverd. Daarnaast zijn de auteurs dank verschuldigd aan Jetske Bouma, Caren Herbstritt, Karlijn Muiderman, Machteld Schoolenberg, Lisa Verwoerd (allen PBL), Maarten Hoorn (Platform31), Daan Mulders (VNG) en Matthijs Duenk (gemeente Zwolle) voor het constructieve commentaar dat zij op de conceptversie van de handreiking hebben geleverd.

Redactie figuren

Beeldredactie PBL

Eindredactie en productie

Uitgeverij PBL

Toegankelijkheid

Het PBL hecht veel waarde aan de toegankelijkheid van zijn producten. Mocht u problemen ervaren bij het lezen ervan, dan kunt u contact opnemen via info@pbl.nl. Vermeld daarbij s.v.p. de naam van de publicatie en het probleem waar u tegenaan loopt.

Delen uit deze publicatie mogen worden overgenomen op voorwaarde van bronvermelding: PBL (2025), *Scenario's voor visievorming in het omgevingsbeleid: een handreiking*, Den Haag: Planbureau voor de Leefomgeving.

Het PBL doet onderzoek naar de leefomgeving en het leefomgevingsbeleid in Nederland en daarbuiten. Denk aan milieu, natuur en ruimtelijke inrichting. Met onze verkenningen, analyses en evaluaties leveren we strategische kennis voor beleid, politiek, maatschappelijke organisaties en het bredere publiek. We geven daarbij niet alleen feiten en inzichten over het hier en nu, maar kijken ook vooruit naar de nabije en verdere toekomst. We doen ons onderzoek gevraagd en ongevraagd, onafhankelijk en wetenschappelijk onderbouwd.

Inhoud

1	Inleiding	4
1.1	Aanleiding tot de handreiking	4
1.2	Doel van de handreiking	7
1.3	Onderbouwing van de handreiking	7
1.4	Keuze van de activiteiten	8
1.5	Gebruik van de handreiking	10
2	Scenario's voor visievorming	11
2.1	Systeemdenken	11
2.2	Beleidsvisies	12
2.3	Scenario's	18
2.4	Informele bijeenkomsten	22
3	Presentatie	24
3.1	Kenmerken van de presentatie	24
3.2	Soorten presentaties	26
3.3	Aandachtspunten bij de presentatie	28
3.4	Mogelijkheden en beperkingen	29
4	Tentoonstelling	31
4.1	Kenmerken van de tentoonstelling	31
4.2	Soorten tentoonstellingen	33
4.3	Aandachtspunten bij de tentoonstelling	39
4.4	Mogelijkheden en beperkingen	40
5	Gebruikersworkshop	41
5.1	Kenmerken van de gebruikersworkshop	41
5.2	Aanpak van de gebruikersworkshop	42
5.3	Aandachtspunten bij de gebruikersworkshop	45
5.4	Mogelijkheden en beperkingen	46
6	Praktijkgemeenschap	48
6.1	Kenmerken van de praktijkgemeenschap	48
6.2	Aanpak van de praktijkgemeenschap	49
6.2.1	Huidige situatie analyseren	51
6.2.2	Toekomstige opgaven verkennen	53
6.2.3	Voorkeursvariant benoemen	56
6.2.4	Voorkeursstrategie bedenken	61
6.3	Aandachtspunten bij de praktijkgemeenschap	63
6.4	Mogelijkheden en beperkingen	66
	Referenties	68

1 Inleiding

Het PBL heeft in 2023 de Ruimtelijke Verkenning gepubliceerd. Deze scenariostudie verkent de toekomstige opgaven voor de leefomgeving in ons land en de transities naar een verduurzaming van het land. De scenario's verkennen hoe de transities er zouden kunnen uitzien, hoe zij zouden kunnen worden gerealiseerd en wat voor ruimtelijke gevolgen zij met zich zouden kunnen meebrengen. Omdat het gebruik van scenario's voor veel beleidsmakers niet vanzelfsprekend is, heeft het planbureau een Ruimtelijke Verkenning On Tour gehouden. Deze handreiking beschrijft de activiteiten die we hebben georganiseerd: presentaties, tentoonstellingen, gebruikersworkshops en praktijkgemeenschappen. De handreiking is bedoeld voor beleidsmakers die scenario's willen gebruiken bij het maken van een beleidsvisie. Zij is ook bedoeld voor ontwerpers en adviseurs die in opdracht een beleidsvisie maken en hierbij scenario's willen gebruiken.

1.1 Aanleiding tot de handreiking

Nederland staat voor een aantal grote opgaven op het gebied van de leefomgeving, zoals de bouw van nieuwe woningen en het scheppen van ruimte voor bedrijvigheid, mobiliteit en natuurontwikkeling (PBL 2021). Daarnaast is er het streven om een aantal transities (fundamentele systeemveranderingen) naar een verduurzaming van de economie en de samenleving te realiseren. Denk aan het klimaatneutraal maken van de energievoorziening, het circulair maken van de economie en het aanpassen van de steden aan de klimaatverandering. Het beantwoorden van de omgevingsopgaven en het realiseren van de verduurzamingstransities vergen grote ruimtelijke ingrepen, zoals de aanleg van wind- en zonneparken en de herinrichting van landelijke en stedelijke gebieden. Deze 'grote verbouwing' brengt een dilemma met zich mee: terwijl de opgaven en transities ruimtelijk met elkaar zijn verbonden, is er ook sprake van concurrentie om de schaarse ruimte.

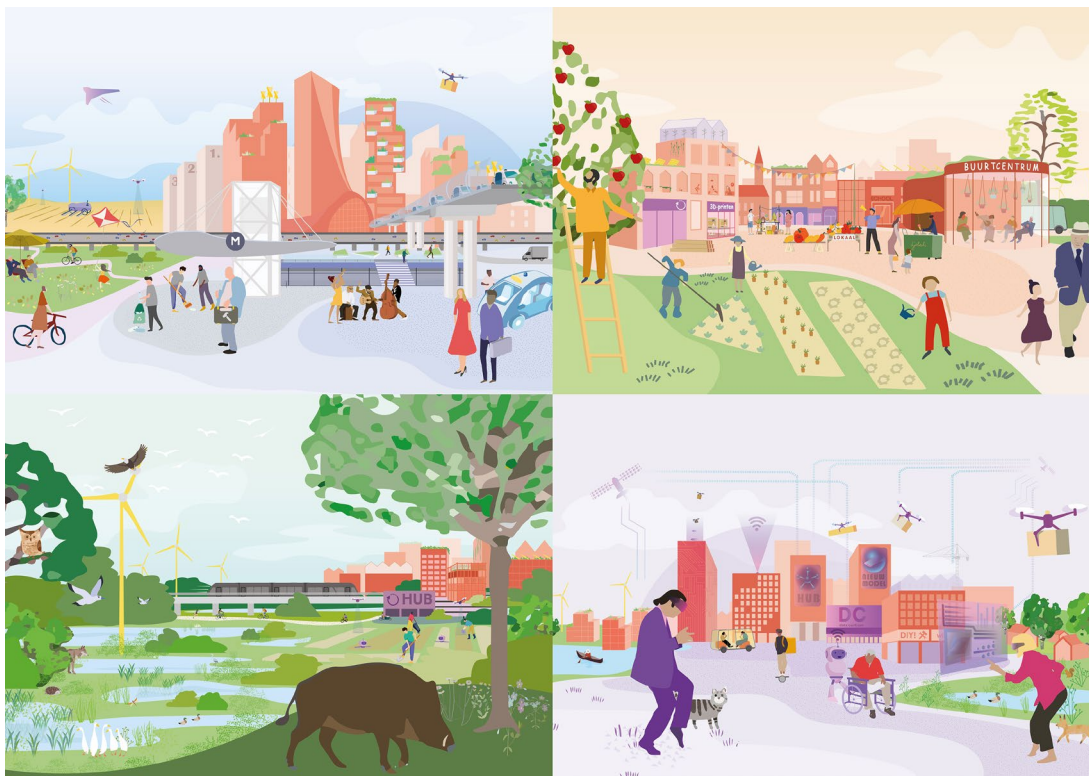
Omdat de ruimtelijke ingrepen zo groot en complex zijn, kunnen zij alleen op de lange termijn worden gerealiseerd. Bovendien bepalen de keuzen voor de ruimtelijke ingrepen die we nu maken voor een groot deel het ruimtegebruik voor toekomstige generaties (UvW et al. 2022). Tegelijkertijd kunnen zich op de lange termijn nieuwe ontwikkelingen voordoen waardoor de omstandigheden veranderen (Nabielek et al. 2023). Denk aan technologische innovaties, een veranderend economisch tij, de demografische ontwikkeling en variërende houdingen van mensen tegenover de leefomgeving. Dit leidt tot een tweede dilemma: terwijl de ingrepen een omgevingsbeleid vergen dat vasthoudend is zodat het de betrokkenen richting geeft, dient het beleid ook flexibel te zijn om zich aan de veranderende omstandigheden te kunnen aanpassen.

Om beleidsmakers (en belanghebbenden) te helpen om met beide dilemma's om te gaan heeft het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL) in 2023 de Ruimtelijke Verkenning gepubliceerd. Deze studie presenteert vier scenario's die helpen bij de toekomstige ruimtelijke inrichting van Nederland op de lange termijn. De scenario's heten 'Mondiaal Ondernemend', 'Snelle Wereld', 'Groen Land' en 'Regionaal Geworteld'. Zij verkennen hoe de grote thema's voor de leefomgeving zich tot 2050 kunnen ontwikkelen: 'Stedelijke ontwikkeling', 'Duurzame economie', 'Energietransitie', 'Klimaatadaptatie' en 'Landelijk gebied'. De scenario's bestaan uit beschrijvingen, verbeeldingen en berekeningen van de toekomst. De verwachtingen en wensen van beleidsmakers zijn er eveneens in verwerkt. Scenariokaarten brengen de ruimtelijke samenhangen tussen de thema's in beeld en daarmee ook de ruimtelijke gevolgen van de keuzes die kunnen worden gemaakt. In alle vier de scenario's spelen de omgevingsopgaven en de verduurzamingstransities een centrale rol. Dit gebeurt in samenhang en met aandacht voor de ruimtelijke voorwaarden, het ruimtelijke beleid en de ruimtelijke consequenties. De scenario's laten zien dat de opgaven en de transities er onder verschillende omstandigheden en op basis van verschillende waarden anders uit kunnen zien. Daarnaast laten zij zien wat de ruimtelijke voorwaarden voor en de ruimtelijke effecten van enkele grote keuzes zijn. Box 1.1 geeft korte verbeeldingen en samenvattingen van de scenario's.

1.1 Samenvatting van de scenario's van de Ruimtelijke Verkenning 2023

Afbeelding 1.1

Sfeerbeelden van de vier scenario's van Ruimtelijke Verkenning.



Bron: PBL en PosadMaxwan

De *Ruimtelijke Verkenning 2023* die het PBL heeft uitgebracht bevat vier scenario's over de mogelijke ruimtelijke inrichting van Nederland (afbeelding 1.1):

Mondiaal Ondernemend

In Mondiaal Ondernemend is de samenleving individualistisch, hedonistisch en prestatiegericht en domineert het marktdenken in de economie. Grote bedrijven nemen het initiatief. Eigen verantwoordelijkheid staat voorop, ook om te verduurzamen. Een kenmerkende ontwikkeling is een groter contrast tussen verdergaande verstedelijking in het westen en midden van Nederland (Middenstad) en rust en ruimte elders in het land (Kransland).

Snelle Wereld

Bij Snelle Wereld valt de samenleving uiteen in allerlei leefstijlgroepen. Deze bubbels vinden het belangrijk zich van elkaar te onderscheiden. Het leven speelt zich grotendeels af in het digitale ruimte; de fysieke ruimte is minder belangrijk. Allianties van kleine innovatieve bedrijven en leefstijlgroepen nemen in deze toekomst het voortouw. Zij vinden flexibiliteit belangrijk. Een van de gevolgen is een wat rommelige en veranderlijke ruimtelijke inrichting van het land.

Groen Land

Binnen Groen Land zien mensen zich vooral als onderdeel van de natuur. Ze beschouwen vergroening als een collectieve publieke opdracht en sporen het Rijk aan om hierbij het initiatief te nemen. Het respecteren van ecologische grenzen staat voorop, ook als dit ten koste gaat van de vrijheid om te consumeren. Natuurlijke oplossingen domineren, bijvoorbeeld door met de natuur te werken en groen en water meer ruimte te geven.

Regionaal Geworteld

In Regionaal Geworteld maken lokale en regionale gemeenschappen de dienst uit. Mensen kennen elkaar, voelen zich onderling verbonden en zijn trots op de buurt, de wijk en het landschap. Samen dragen ze zorg voor hun nabije omgeving. De verstedelijking is over het land verspreid; grote steden zijn kleinschalig uitgebreid en kleinere steden en dorpen zijn organisch gegroeid. Kleinschaligheid en functiemenging zijn de norm. Mensen vinden in hun eigen streek wat ze nodig hebben.

De scenario's uit de Ruimtelijke Verkenning helpen om een ruimtelijk samenhangend en toekomstbestendig omgevingsbeleid te maken en daardoor beter met beide dilemma's om te gaan (PBL 2023a). Dat doen zij op de volgende manieren:

- De scenario's bieden zicht op onzekerheden over het toekomstige verloop van autonomie ontwikkelingen. Dit helpt beleidsmakers om beleidsvisies te maken die niet alleen voor de lange termijn richting geven maar die ook kunnen worden aangepast aan veranderende omstandigheden.
- De scenariostudie is gefocust op de ruimtelijke keuzemogelijkheden. Wanneer beleidsmakers rekening houden met verschillende waardeoriëntaties in de samenleving, kunnen ze omgevingsbeleid maken dat in de tijd stand houdt, ook bij veranderende politiek verhoudingen.
- Als beleidsmakers de scenario's vergelijken, treden overeenkomsten en verschillen naar voren. Hiermee wordt duidelijk wat robuuste beleidsopties zijn. Hoewel de scenario's verschillende keuzen vertegenwoordigen kunnen elementen uit de scenario's worden gecombineerd.
- De scenario's presenteren niet alleen eindbeelden maar ook de wegen er naartoe. Dit helpt om het omgevingsbeleid, dat een lange adem vergt, aan de veranderende omstandigheden aan te passen en te voorkomen dat de keuzes van nu latere keuzes in de weg staan.
- De scenario's beschrijven allerlei voorwaarden voor de haalbaarheid en de uitvoerbaarheid van het omgevingsbeleid. Het gebruik ervan op het provinciale, regionale of lokale niveau vergt wel een vertaalslag, omdat provincies en gemeenten andere taken en bevoegdheden dan het Rijk hebben.
- Beleidsmakers op verschillende schaalniveaus kunnen op basis van de kaarten die de studie bevat ruimtelijke opties uitwerken en de mogelijke effecten ervan doordenken. Ook hierbij vergt het gebruik van de scenario's een vertaling van het nationale niveau naar de andere schaalniveaus.

Hoewel scenario's op verschillende manieren bij het ontwikkelen van het omgevingsbeleid kunnen worden gebruikt, is het niet vanzelfsprekend is dat dit ook gebeurt (In 't Veld 2010, 2021). Veel beleidsmakers zijn namelijk niet gewend om over de lange termijn na te denken, om hierbij met alternatieve toekomstige rekeningen te houden en om op basis daarvan een beleidsvisie voor de komende jaren op te stellen. Vooral als er verschillende partijen bij de ontwikkeling van het beleid zijn betrokken kan het al moeilijk genoeg zijn om het eens te worden over een set cijfers, bijvoorbeeld over het aantal te bouwen woningen, het aantal aan te leggen hectaren bedrijventerreinen of het aantal hectaren te realiseren natuurgebied. Er ontstaat dan de behoefte aan een eenvoudig en overzichtelijk beeld van de toekomst en aan cijfers die *'evidence based'* de *'meest waarschijnlijke'* toekomst weergeven. Dit geldt vooral voor bestuurders, omdat zij vaak minder dan de ambtenaren met het scenario-denken vertrouwd zijn en meer direct bij de politieke onderhandelingen zijn betrokken.

Er zijn ook uitzonderingen op de regel. Zo zijn beleidsmakers die zich met klimaatverandering, waterbeheer of infrastructuur bezighouden vaak meer gewend om over de lange termijn na te denken. Zij hebben behoefte aan toekomstverkenningen die niet alleen uitspraken over de periode tot 2050 doen, maar ook over de periode tot 2100 of verder. Dit komt doordat het juist op deze beleidsterreinen vaak om grote fysieke investeringen gaat, bijvoorbeeld in dijken, retentiegebieden, wegen en spoorwegen. Deze investeringen vergen niet alleen een voorbereiding van enkele decennia, maar bepalen daarna ook voor lange tijd het gebruik van de leefomgeving.

Het gebruik van scenario's komt ook niet altijd goed gelegen (In 't Veld 2010, 2021). Zo zijn vooral veel bestuurders gedreven om de toekomst actief vorm te geven en minder geïnteresseerd in het verkennen van onzekerheden rond de toekomst. Bestuurders zoeken vaak liever naar wat ze wel weten over de toekomst dan naar wat ze nog niet weten. Bovendien kunnen scenariostudies laten zien dat niet alles wat zij wenselijk vinden ook haalbaar is. Verder kunnen deze studies aandacht vragen voor toekomst die de bestuurders onwenselijk vinden, wat de indruk kan wekken dat de scenario's het beleid dat zij willen ontwikkelen in de weg staan. Dit levert een derde dilemma op, namelijk dat er meer aandacht nodig is voor de ondersteuning van het gebruik van scenario's, terwijl beleidsmakers in een context opereren die dit ontmoedigt.

Omdat het niet vanzelfsprekend is dat beleidsmakers scenario's gebruiken, is het belangrijk om het gebruik actief te stimuleren. Voor het PBL was dit de reden om de Ruimtelijke Verkenning On Tour te organiseren. Deze bestond uit een tour door het hele land waarbij we de scenario's aan allerlei groepen betrokkenen bij het omgevingsbeleid presenteerden, met hen bespraken, hen er mee lieten oefenen en hen hielpen om de scenario's bij het maken of actualisering van hun omgevingsvisies te gebruiken. Er was veel belangstelling voor de On Tour. We hebben presentaties gegeven, gebruikersworkshops gehouden en praktijkgemeenschappen georganiseerd. Dit deden we bij departementen, provincies, gemeenten, brancheorganisaties en maatschappelijke organisaties en tijdens wetenschappelijke, beleidsgerichte en branchegerichte congressen. Daarnaast zijn de scenario's tentoongesteld tijdens de *Dutch Design Week* in Eindhoven en *Nederland op de tekentafel* in het Nieuwe Instituut in Rotterdam.

1.2 Doel van de handreiking

De Ruimtelijke Verkenning On Tour heeft ruim een jaar geduurd en is inmiddels afgerond. Maar ook na de afronding van de On Tour is er nog steeds belangstelling voor de presentaties, tentoonstellingen, gebruikersworkshops en praktijkgemeenschappen. Daarom heeft het planbureau besloten om deze handreiking te publiceren.

De handreiking is bedoeld voor medewerkers van ministeries, provincies, gemeenten, maatschappelijke organisaties, koepelorganisaties, brancheorganisaties, publieke kennisinstellingen en private ontwerp- en adviesbureaus die bij het omgevingsbeleid (en het verwante sectorale beleid) zijn betrokken. Het doel van de handreiking is om degenen die bij dit beleid zijn betrokken inzichten te geven in activiteiten die zij kunnen organiseren om het gebruik van scenario's bij het maken van een beleidsvisie, zoals een omgevingsvisie, te bevorderen. De activiteiten kunnen gericht zijn op het gebruik van de Ruimtelijke Verkenning, maar ook van andere scenariostudies die relevant zijn voor het beleid.

1.3 Onderbouwing van de handreiking

Bij de beschrijving van de presentatie, de tentoonstelling, de gebruikersworkshop en de praktijkgemeenschap besteden we aandacht aan de kenmerken van de activiteit, de aanpak bij de uitvoering ervan, enkele aandachtspunten voor de uitvoering en de mogelijkheden en beperkingen van de activiteit. Hierbij hebben we een beroep gedaan op de eigen ervaringen die we hebben opgedaan. Daarnaast hebben we gebruik gemaakt van de literatuur die beschikbaar is over de activiteiten. Verder hebben we na afloop van de workshops en de praktijkgemeenschappen aan de deelnemers gevraagd om feedback te geven op de aanpak en de resultaten. Tot slot hebben we een aantal deelnemers aan de activiteiten via interviews om feedback gevraagd. Hierdoor hebben we ook indicaties gekregen van de bijdragen die de activiteiten aan de impact van de Ruimtelijke Verkenning leverden. We hebben geen volledige evaluatie van de On Tour gedaan. Dit vergt namelijk een apart evaluatieonderzoek. We hebben ook geen volledig onderzoek naar de impact van de Ruimtelijke Verkenning gedaan, omdat dit een apart impactonderzoek vereist.

Deze handreiking is een aanvulling op *Scenario's maken voor milieu, natuur en ruimte* die het PBL in 2013 heeft gepubliceerd en die in 2019 is geactualiseerd en in het Engels is vertaald. In die handreiking hebben we naast het maken van scenario's ook aandacht besteed aan het verspreiden van de resultaten en de activiteiten die hierbij kunnen worden georganiseerd. In deze handreiking gaan we uitgebreider en concreter in op de presentatie en de gebruikersworkshop. Daarnaast besteden we ook aandacht aan de tentoonstelling en de praktijkgemeenschap.

De handreiking is ook een aanvulling op *Scenario's voor milieu, natuur en ruimte gebruiken* die het PBL in 2017 heeft gepubliceerd en waarvan in 2019 eveneens een geactualiseerde en Engelstalige versie is verschenen. Die handreiking beschrijft hoe scenario's in allerlei toepassingsgebieden kunnen worden gebruikt, waaronder visievorming. Deze handreiking is alleen gericht op het gebruik van scenario's bij visievorming, maar doet dit op een meer uitgewerkte en daardoor meer bruikbare manier.

Verder bouwt deze handreiking voort op de handleiding die het planbureau naar aanleiding van de *Ruimtelijke Verkenning 2019* heeft gepubliceerd (PBL 2020). Omdat die handleiding op het organiseren van gebruikersworkshops is gericht, hebben we inzichten hieruit vooral in het hoofdstuk over deze activiteit verwerkt.

1.4 Keuze van de activiteiten

Er kunnen verschillende activiteiten worden georganiseerd om beleidsmakers bekend te maken met een scenariostudie en hen met de studie te laten oefenen of te laten werken. Denk aan het symposium, de presentatie, de tentoonstelling, de gebruikersworkshop, de praktijkgemeenschap en de *serious game* (PBL 2019a, 2019b). Elk van deze activiteiten kan zelfstandig worden toegepast, maar ook in combinatie. Denk aan een korte workshop tijdens een symposium. Elke activiteit heeft zijn eigen mogelijkheden en beperkingen. Door activiteiten te combineren kunnen zij elkaars mogelijkheden versterken en elkaars beperkingen compenseren. Zo zorgt het symposium ervoor dat veel beleidsmakers met de scenario's bekend raken en helpt de korte workshop tijdens het symposium hen om met het gebruik van scenario's te laten oefenen.

Tijdens de On Tour hebben we vier activiteiten toegepast: we hebben de scenario's gepresenteerd en tentoongesteld en daarnaast hebben we gebruikersworkshops en praktijkgemeenschappen gehouden (afbeelding 1.2). De meeste presentaties en de tentoonstellingen waren er op gericht om in een zo groot en divers mogelijke groep mensen die bij het omgevingsbeleid en verwante sectorale beleid met de scenario's bekend te maken. Het ging hierbij om beleidsmakers van ministeries, provincies, waterschappen en gemeenten, maar ook om onderzoekers, ontwerpers, adviseurs en vertegenwoordigers van maatschappelijke organisaties en het bedrijfsleven. Bij de tentoonstellingen ging het daarnaast eveneens om burgers, waaronder museumbezoekers en jongeren. We hebben de scenario's ook tijdens verschillende beleidsgerichte, branchegerichte en wetenschappelijke conferenties gepresenteerd. In totaal hebben we zo'n 110 presentaties gegeven, waarmee we grofweg 4.000 mensen hebben bereikt. De presentaties varieerden in omvang en setting: van een besloten afdelingsbijeenkomst bij een ministerie met een tiental deelnemers tot een open conferentie met honderden toehoorders.

Afbeelding 1.2

Overzicht van activiteiten om het gebruik van scenario's te bevorderen.



Bron: PBL

De tentoonstellingen hebben we niet zelf georganiseerd. We kregen namelijk de gelegenheid om de scenario's te exposeren. Een van de tentoonstellingen was door de Dutch Design Week georganiseerd en de andere door het Nieuwe Instituut en het College van Rijksbouwmeester en Rijksadviseurs. De laatste tentoonstelling had als titel *Nederland op de Tekentafel* en gaf een overzicht van ruimtelijke ontwerpen en toekomstvisies die de afgelopen honderd jaar in Nederland zijn gemaakt. Bij de opening was er veel publiek aanwezig, waaronder enkele Nederlandse stedenbouwkundigen en architecten van naam. De tentoonstelling trok meer dan 33.000 bezoekers.

De gebruikersworkshops en de praktijkgemeenschappen waren vooral bedoeld om kleinere groepen betrokkenen bij het omgevingsbeleid met de scenario's te laten oefenen of ze ermee te laten werken. In totaal hebben we 45 gebruikersworkshops georganiseerd, waaraan grofweg 1.500 mensen hebben meegedaan. De meeste workshops stonden op zich zelf, maar sommige maakten deel uit van een conferentie, symposium of strategiedag. De workshops hebben we gehouden met medewerkers van ministeries, provincies, waterschappen, gemeenten, brancheorganisaties, maatschappelijke organisaties, ontwerpers, adviseurs en dergelijke.

Samen met de Vereniging voor Nederlandse Gemeenten en het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijkrelaties hebben we negen praktijkgemeenschappen (werkplaatsen) georganiseerd. Dit deden we voor medewerkers van gemeenten en provincies. Zij zijn namelijk verantwoordelijk voor het maken of actualiseren van een omgevingsvisie. Er deden zo'n 115 mensen mee. Daarnaast hebben we ook een praktijkgemeenschap met de gemeente Zwolle en een ontwerp bureau georganiseerd. Hieraan deden naast zo'n 25 medewerkers van de gemeente, ook ongeveer 15 belanghebbenden mee. En bijna 800 burgers hebben via verschillende kanalen op ingrediënten van de scenario's gereageerd.

We hebben afgezien van de *serious game*, omdat deze activiteit hoge investeringen vergt in termen van tijd, geld en menskracht. Bovendien biedt een *serious game* alleen de gelegenheid om met de scenario's te spelen, terwijl een praktijkgemeenschap helpt om met ze te werken, dat wil zeggen om de scenario's daadwerkelijk bij de ontwikkeling van een omgevingsvisie toe te passen, en daarmee om een grotere impact te bereiken.

1.5 Gebruik van de handreiking

De handreiking is als volgt opgebouwd. Hoofdstuk 2 beschrijft wat een beleidsvisie en een scenario-studie zijn, uit welke onderdelen zij zijn opgebouwd, wat de onderdelen uit een scenario-studie aan de onderdelen van een beleidsvisie kunnen bijdragen en hoe het gebruik van scenario's bij visievorming kan worden georganiseerd. De hoofdstukken 3 t/m 6 behandelen elk een activiteit die we tijdens de On Tour hebben gehouden om beleidsmakers kennis te laten maken met de Ruimtelijke Verkenning en om het gebruik van de scenario-studie te bevorderen. Hoofdstuk 3 gaat over de presentatie, hoofdstuk 4 over de tentoonstelling, hoofdstuk 5 over de gebruikersworkshop en hoofdstuk 6 over de praktijkgemeenschap.

Het is niet perse nodig om de handreiking van voren naar achteren door te werken. We hebben de handreiking namelijk zo geschreven dat de hoofdstukken ook zelfstandig te lezen zijn. Daarom begint elk hoofdstuk over een activiteit met een korte samenvatting en een tabel met de kenmerken, de mogelijkheden en de beperkingen van de activiteit. Het gevolg is wel dat er bij het doorlezen van de hele handreiking soms wat herhaling optreedt.

Om de organisatie van de activiteiten en daarmee het gebruik van de scenario's te bevorderen stellen we naast deze handreiking ook het werkmateriaal beschikbaar. Hierbij gaat het om het hoofd-rapport, het achtergrondrapport, de kaarten, de beelden, de databestanden en voorbeelden van draaiboeken, presentaties en instructies. Al dit materiaal is te vinden op de [webpagina over de Ruimtelijke Verkenning on Tour](#). Het staat ieder vrij om met het materiaal zelf activiteiten te organiseren, maar wel onder de voorwaarde dat de bron steeds wordt vermeld: PBL 2025, Scenario's voor visievorming in het omgevingsbeleid.

2 Scenario's voor visievorming

Dit hoofdstuk beschrijft hoe scenario's gebruikt kunnen worden bij de ontwikkeling van een beleidsvisie en hoe presentaties, tentoonstellingen, gebruikersworkshops en praktijkgemeenschappen het gebruik van de scenario's kunnen bevorderen. Met het systeemdenken als vertrekpunt maakt het hoofdstuk duidelijk wat beleidsvisies zijn, waarom ze belangrijk zijn en hoe ze zijn opgebouwd. Vanuit hetzelfde denken maakt het ook duidelijk wat scenario's zijn, waarom ze belangrijk zijn bij visievorming en hoe de onderdelen uit een scenariostudie hieraan kunnen bijdragen. Verder behandelt het hoofdstuk hoe informele bijeenkomsten zoals de genoemde activiteiten aan het gebruik van scenario's kunnen bijdragen.

2.1 Systeemdenken

Zoals we in de inleiding opmerkten staat ons land voor een aantal grote opgaven op het gebied van de leefomgeving en is er bovendien het streven om een aantal verduurzamingstransities te realiseren. We merkten hierbij ook op dat deze 'grote verbouwing' twee dilemma's met zich meebrengt. Terwijl de opgaven en transities ruimtelijk met elkaar zijn verbonden, is er ook sprake van concurrentie om de schaarse ruimte. En terwijl de ruimtelijke ingrepen die hiervoor nodig zijn een omgevingsbeleid vergen dat voor lange tijd vasthoudend is zodat het de betrokkenen richting geeft, dient het beleid ook flexibel te zijn om zich aan de veranderende omstandigheden te kunnen aanpassen.

Het systeemdenken maakt duidelijk waarom de drie dilemma's zich voordoen en hoe visievorming en het gebruik van scenario's de dilemma's beter hanteerbaar kunnen maken. Deze manier van denken is belangrijk voor visievorming en toekomstverkenning. Het gaat namelijk om een holistische manier van denken met als vertrekpunt dat een focus op kleine afgebakende problemen weliswaar overzichtelijk is, maar het risico met zich meebrengt dat de grote krachten buiten beeld blijven (Van Duijne & Van der Wel 2019).

Volgens het systeemdenken vormt het grondgebied van het Rijk, een provincie, een regio of een gemeente een complex en dynamisch geheel dat is samengesteld uit verschillende sectoren die veranderen en op elkaar inwerken. En het geheel wordt door allerlei maatschappelijke, technologische, fysieke en andere ontwikkelingen beïnvloed. Deze manier van denken is gericht op de aanpassing van het grondgebied aan veranderende omstandigheden die zich kunnen voordoen. Een adequate aanpassing aan de omstandigheden vergt ook afstemming tussen de verschillende sectoren en activering van de betrokken beleidsmakers (en belanghebbenden). Het systeemdenken doet ook suggesties voor een adequate aanpak van visievorming en toekomstverkenning. Een aanpak die de omgevingsopgaven en verduurzamingstransities niet op een mechanische maar op een organische manier aanpakt. En in plaats van de ambitie om het systeem naar eigen hand te zetten is er sprake van het scheppen van ruimte voor initiatieven en het bevorderen van een verdere evolutie ervan.

Vanuit het systeemdenken heeft het eerste dilemma er niet alleen mee te maken dat Nederland een klein, dichtbevolkt en welvarend land is, waardoor de ruimte per definitie schaars is. Het gaat er ook om dat het karakter van de omgevingsvraagstukken is veranderd (Mommaas 2023). Beleidsdossiers kunnen niet los van elkaar worden aangepakt, omdat er allerlei dwarsverbanden zijn. Zo gaat het niet om enkelvoudige ingrepen zoals de bouw van nieuwe woningen, de aanleg van nieuwe infrastructuur, de bouw van nieuwe windparken of de vermindering van de stikstofuitstoot. Woningbouw en infrastructuur, klimaat en energie, landbouw en natuur, stad en land moeten in samenhang op de schop. Hierbij doet zich de vraag voor hoe er samenhang in het omgevingsbeleid, het sectorale beleid en het bijbehorende ruimtegebruik kan worden aangebracht zonder dat er een verlamme complexiteit optreedt. Dit vergt een aanpak die verder gaat dan een beheersingslogica die gefixeerd is op het oplossen van concrete problemen of ruimtelijke puzzels. Bovendien

kunnen de overheden de aanpak van de omgevingsopgaven en de verduurzamingstransities niet alleen aan. Dit lukt alleen als de economie en de samenleving ook in beweging komen.

Bij de omgevingsopgaven en de verduurzamingstransities is dan ook geen sprake het oplossen van ‘tamme problemen’, maar om de aanpak van ‘gemene problemen’. Bij tamme problemen is er consensus over wat het probleem is, waarom het een probleem is, waarom het belangrijk is om het op te lossen en hoe het moet worden opgelost. Gemene problemen zijn complex, kennen allerlei verschillende aspecten, zijn onderling met elkaar verbonden en zijn maar gedeeltelijk kenbaar en maakbaar (Vermaak & Caluwé 2019). Ze kunnen op allerlei manieren worden verklaard en aangepakt, maar elke verklaring en elke aanpak is onvolkomen. Zowel de problemen als de aanpak ervan hebben grote effecten, niet alleen bedoelde maar ook onbedoelde en onbekende effecten. Verder is er een grote hoeveelheid en variëteit aan organisaties en groepen bij betrokken die elk verschillende opvattingen en waarderingen hebben over het probleem en de aanpak ervan. Bekende aanpakken volstaan meestal niet, omdat zij het probleem mede hebben veroorzaakt. Belangrijk is om te zoeken naar nieuwe aanpakken die gebruik maken van hefboomeffecten. Dat zijn relatief kleine ingrepen die relatief grote effecten voortbrengen (Meadows 2008). Denk aan het principe ‘de vervuiler betaalt’ waarbij bedrijven en consumenten betalen voor de vervuiling die het maken en het gebruiken van goederen met zich meebrengen. Hierbij moet wel bedacht worden dat er per definitie weinig ervaring met de nieuwe aanpakken is en dat de effecten ervan mede daardoor grotendeels onbekend zijn. Er is dan ook eerder sprake van het aanpakken van gemene problemen dan van het oplossen ervan.

Volgens het systeemdenken heeft het tweede dilemma ermee te maken dat de wereld waarin we leven wordt gekenmerkt door een toenemend veranderingstempo en een toenemende onderlinge verbondenheid. Ontwikkelingen als de digitalisering en de globalisering hebben van de wereld een complex systeem van systemen gemaakt. In dit verband wordt er wel gesproken van het VOCA-karakter van de wereld. De **V**olatiliteit heeft er mee te maken dat alles om ons heen verandert, waarbij ook de tempi van de veranderingen wisselen. De **O**nzekerheid komt voort uit de veranderlijkheid en complexiteit van de wereld die daardoor slecht te voorspellen is. De **C**omplexiteit hangt er mee samen dat alles met elkaar is verbonden, waardoor het moeilijk is om de oorzaken en de gevolgen van gebeurtenissen en ontwikkelingen aan te wijzen. De **A**mbigüiteit houdt in dat alles meerdere betekenissen heeft en daardoor moeilijk te duiden is, wat samenhangt met de diverse en vaak conflicterende opvattingen en waarden die in het geding zijn.

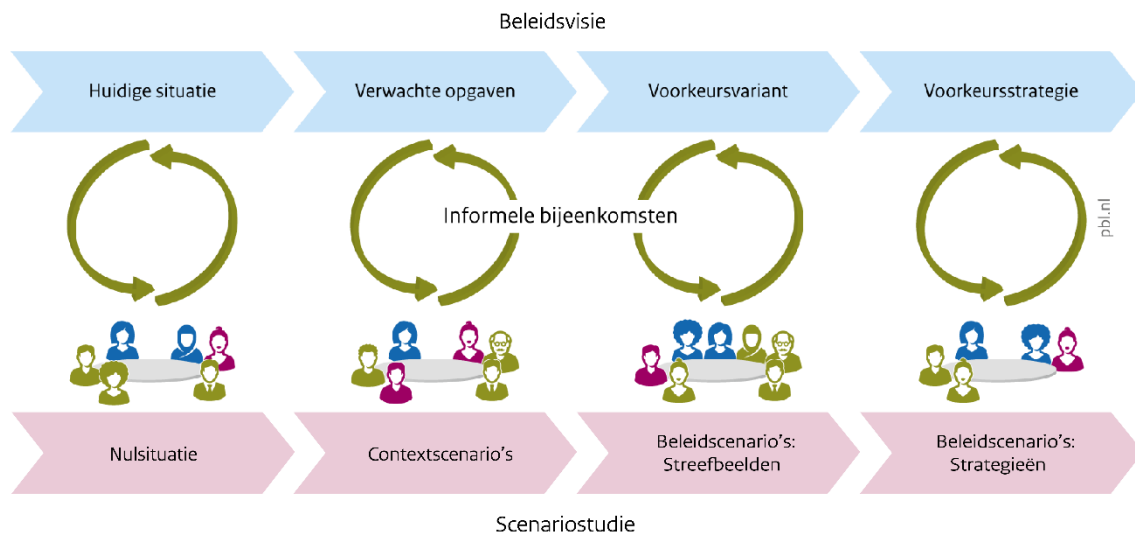
Hoewel de wereld in de afgelopen decennia ook al VOCA-kenmerken had, wijzen verschillende auteurs er op dat dit nu meer het geval is en de komende jaren nog verder zal toenemen. Zygmunt Bauman (2012) geeft te kennen dat de wereldwijde economische krachten domineren, dat de technologische innovaties voor versnellingen zorgen en dat de maatschappelijke instituties vloeibaar zijn geworden. Ulrich Beck (2016) wijst erop dat de mens naast allerlei goederen ook allerlei risico’s produceert, dat de risico’s mondiaal zijn geworden en dat de controle over de (productie van de) risico’s beperkt is. Bruno Latour (2017) benadrukt dat de we in het tijdperk van het Antropoceen terecht zijn gekomen, waarin de klimatologische en ecologische gevolgen van het menselijke handelen steeds meer op de voorgrond treden. En volgens Manuel Castells (2013) hebben we niet alleen met grote maatschappelijke opgaven te maken, maar zijn er ook grote hoeveelheden informatie beschikbaar, waardoor er verlamming in de besluitvorming optreedt.

2.2 Beleidsvisies

De vraag is nu wat visievorming en het gebruik van scenario’s volgens het systeemdenken aan de aanpak van de omgevingsopgaven en de realisering van de verduurzamingstransities kunnen bijdragen. Afbeelding 2.1 geeft een overzicht van hoe visievorming en scenario’s zich tot elkaar verhouden en wat informele bijeenkomsten zoals de presentaties, de tentoonstellingen, de gebruikersworkshops en de praktijkgemeenschappen aan het gebruik van scenario’s kunnen bijdragen. De onderstaande tekst geeft uitleg. En de volgende hoofdstukken gaan dieper op de activiteiten in.

Afbeelding 2.1

Onderdelen van een beleidsvisie en van een scenariostudie, en de verbindingen via informele bijeenkomsten.



Bron: PBL

Van oudsher spelen beleidsvisies een belangrijke rol in het omgevingsbeleid. Denk bijvoorbeeld aan structuurvisies, gebiedsvisies en omgevingsvisies. Vaak maken overheden deze visies in samenspraak met het bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties en steeds vaker ook met burgers. Binnen het omgevingsbeleid geven beleidsvisies in hoofdlijnen aan wat de kwaliteiten van het grondgebied zijn, welke opgaven en ambities er voor het gebied zijn en welke maatregelen en acties worden ondernomen om de ambities te realiseren (PBL 2019b).

Omdat omgevingsvisies een voorname rol spelen in het omgevingsbeleid, focussen we ons in deze handreiking op deze beleidsvisies. Box 2.1 gaat uitgebreider op de omgevingsvisie in. Dit neemt niet weg dat de handreiking ook relevant is voor het gebruik van scenario's bij het maken van andere visies, zoals een gebiedsvisie of een strategische toekomstvisie. Terwijl een omgevingsvisie bindend is voor de overheid die hem maakt is een gebiedsvisie niet altijd bindend voor de organisaties die hem opstellen. En terwijl een omgevingsvisie op de fysieke leefomgeving en de sectoren die hiermee verbonden zijn is gefocust is een strategische toekomstvisie ook op sectoren zoals onderwijs, cultuur en veiligheid gericht.

2.1 Wat de Omgevingswet over omgevingsvisies zegt

Sinds het Rijk in 2020 de Nationale Omgevingsvisie (NOVI) publiceerde zijn provincies en gemeenten eveneens met omgevingsvisie aan de slag gegaan. De Omgevingswet schrijft ook voor dat Rijk, provincies en gemeenten een omgevingsvisie maken (Van Den Broek 2020). Afbeelding 2.2 geeft enkele voorbeelden hiervan.

Een omgevingsvisie is een samenhangend strategisch plan voor de lange-termijnontwikkeling van de leefomgeving van het grondgebied van het Rijk, de provincie of de gemeente. De visie heeft betrekking op alle terreinen van de fysiek leefomgeving, waaronder wonen, werken, vervoer, water, milieu, landbouw en natuur. Zij is gericht op de hoofdlijnen van de voorgenomen ontwikkeling van het grondgebied en van het te voeren omgevingsbeleid. Het gaat om een samenhangend plan dat de plannen voor verschillende sectoren integreert en is dus meer dan de optelsom van de beleidsvisies voor de verschillende sectoren (PBL 2017).

De Memorie van Toelichting voor de Omgevingswet zegt: 'Een omgevingsvisie gaat onder meer in op de samenhang tussen ruimte, water, milieu, natuur, landschap, verkeer en vervoer, infrastructuur en cultureel erfgoed. De gedachte van de regering is dat een duurzame ontwikkeling van de fysieke leefomgeving alleen kan worden bereikt door op deze samenhang te sturen aan de hand van één overkoepelend en richtinggevend ontwikkelingsbeeld voor de langere termijn. Daarvoor is de omgevingsvisie' (Tweede Kamer 2014). Volgens de Omgevingswet dient een omgevingsvisie de volgende elementen te bevatten:

- Een beschrijving in hoofdlijnen van waar de fysieke leefomgeving uit bestaat en wat de kwaliteit van de leefomgeving is.
- De hoofdlijnen van de voorgenomen ontwikkeling, gebruik, beheer, bescherming en behoud van het grondgebied.
- De hoofdzaken van het voor de fysieke leefomgeving te voeren integrale beleid: de na te streven doelen en hoe die te bereiken.

Afbeelding 2.2

Voorbeelden van nationale, provinciale en lokale omgevingsvisies.



Bron: PBL

Verspreid in de Omgevingswet en in de Memorie van Toelichting zijn verschillende randvoorwaarden voor omgevingsvisies benoemd. Hieruit hebben we vier kwaliteitscriteria afgeleid die recht doen aan het systeemdenken (PBL 2018):

- **Samenhang:** een integrale, richtinggevende langetermijnvisie gericht op duurzaamheid en het benoemen van strijdige en mee-koppelende ontwikkelingen.
- **Volledigheid:** aandacht voor relevante omgevingsopgaven en onzekerheden die zich hierbij voordoen en aandacht voor belangrijke beginselen zoals voorzorg en preventief handelen.
- **Samenwerking:** vroegtijdige participatie van belanghebbenden en afstemming met andere overheden en beleidstrajecten.

- *Doelgerichtheid*: samenhangende en onderbouwde doelen en maatregelen, randvoorwaarden voor uitwerking, inzet en aanpassing van maatregelen en duidelijk rollen van betrokken partijen.

Een beleidsvisie is belangrijk voor de aanpak van de omgevingsopgaven en de realisering van de verduurzamingstransities. Vanuit het systeemdenken draagt een beleidsvisie bij aan de aanpassing van het grondgebied aan de veranderende omstandigheden, aan de afstemming van de verschillende sectoren in het grondgebied en aan de activering van de betrokken organisaties en groepen in het gebied (Dammers et al. 2015).

Aanpassing

Het grondgebied van een overheid heeft een open karakter. Het interacteert niet alleen met zijn context, maar is ook aan invloeden van buitenaf onderhevig. De interacties vinden plaats via stromen van stoffen (water), mensen (verkeer), goederen (vervoer) en informatie (communicatie) tussen het gebied en de context van het gebied. In de context zijn er allerlei economische, technologische, fysieke en andere ontwikkelingen die van invloed zijn op het gebied.

Bij de aanpassing van het grondgebied aan de veranderende omstandigheden speelt visievorming een voorname rol. Een beleidsvisie die recht doet aan het systeemdenken verkent naast het grondgebied ook de context van het gebied. Hierbij gaat het niet alleen om de vraag welke ontwikkelingen de toekomst van het gebied bepalen, maar ook om de vraag hoe zij kunnen verlopen en welke dreigingen en kansen zij voor de aanpak van de omgevingsopgaven en de verduurzamingstransities met zich kunnen meebrengen (Nekkers et al. 2017). Een beleidsvisie bevordert dat de betrokkenen proactief op de veranderende omstandigheden inspelen en beperkt de kans zij alleen maar defensief op de nieuwe omstandigheden reageren.

Afstemming

De samenstelling van een systeem (grondgebied) uit verschillende subsystemen (sectoren) kan fragmentatie opleveren, waardoor het systeem als geheel zich niet goed kan ontwikkelen en aanpassen aan de veranderende omstandigheden. De fragmentatie wordt versterkt door de verschillende waarden en opvattingen van de betrokken actoren, de verschillende taken waarvoor zij verantwoordelijk zijn, de verschillende procedures die zij hanteren, de effecten die hun activiteiten voor andere sectoren met zich meebrengen en dergelijke. Daarom is het belangrijk dat de betrokkenen bij hun activiteiten andere sectoren of het gebied als geheel in hun overwegingen meeneemen. Een adequate aanpassing vergt dan ook een goede afstemming van de activiteiten van de actoren, zodat zij elkaar niet tegenwerken maar juist versterken.

Bij de afstemming van de activiteiten die vanuit de verschillende sectoren worden ondernomen speelt visievorming ook een belangrijke rol. De omgevingsopgaven en de verduurzamingstransities zijn immers complex en overschrijden de grenzen van sectoren. Een beleidsvisie helpt om in grote lijnen aan te geven in welke richting de omgevingsopgaven moeten worden aangepakt en de transitie moeten worden gerealiseerd, wat de ambities en doelen zijn en hoe die zouden kunnen worden gerealiseerd. Een beleidsvisie die aan afstemming bijdraagt vereist dat de visie niet vanuit één bepaalde sector wordt gedomineerd maar dat zij een gezamenlijk verhaal vanuit de verschillende sectoren vormt (Senge 1990).

Activering

Het is niet vanzelfsprekend dat een systeem zich aan zijn omgeving aanpast of dat het dit op een adequate manier doet. Het systeem kan namelijk niet, weinig of laat reageren op de veranderende omstandigheden, bijvoorbeeld door gevestigde manieren van denken, vertrouwde manieren van handelen en geïnstitutionaliseerde verhoudingen. Activering is gericht op de organisatie van gezamenlijke acties om de sectoren of het gebied als geheel aan de veranderende context aan te passen en/of de sectoren op elkaar af te stemmen. De acties kunnen bestaan uit beleidsvisies maken, programma's uitvoeren, uitvoeringsorganisaties optuigen en dergelijke. Maar ook uit activiteiten die

dit ondersteunen, zoals onderzoek doen, scenariostudies uitvoeren en ontwerpen maken. In deze handreiking richten we ons op scenario's en het gebruik ervan bij het maken van een beleidsvisie.

Een beleidsvisie die recht doet aan het systeemdenken en die dit denken in inspirerende verhalen en aansprekende beelden vertaalt kan een wenkend perspectief bieden. Zo'n beleidsvisie vertrekt vanuit waarden, ambities, hoop en vertrouwen (Rotmans 2023). Zij is gericht op wat de organisaties en groepen willen bereiken en niet op wat zij willen vermijden. Hiermee biedt zij een uitdagend langetermijnperspectief voor de vele verschillende activiteiten die op de korte termijn (moeten) worden ondernomen om op de lange termijn de gewenste resultaten boeken. Dit geeft betekenis en richting aan de activiteiten van de betrokkenen en motiveert hen om initiatieven te nemen om de omgevingsopgaven aan te pakken en de transities te realiseren en om dit op een samenhangende manier te doen. Dit zorgt op zijn beurt voor positieve energie en motivatie en voorkomt dat zij zich op korte termijndoelen en symptomatische oplossingen focussen of dat er grote weerstand optreedt (Nekkers et al. 2017).

Wat betreft de onderdelen waaruit een beleidsvisie is opgebouwd is de Omgevingswet nogal algemeen en beknopt en laat zij veel ruimte voor eigen uitleg en eigen invulling ervan. Daarom bespreken we hieronder wat vanuit het systeemdenken de belangrijkste onderdelen zijn. Deze onderdelen komen niet alleen in een omgevingsvisie voor, maar ook in een gebiedsvisie of een strategische toekomstvisie. De belangrijkste onderdelen zijn: een analyse van de huidige situatie, een verkenning van de toekomstige opgaven, het benoemen van een voorkeursalternatief en het bedenken van een voorkeursstrategie.

Huidige situatie

Een analyse van de huidige situatie van het grondgebied kan verhalend, verbeeldend en/of cijfermatig zijn en bestaat uit:

- De thema's die de komende jaren belangrijk zijn en waarop de beleidsvisie zich zou moeten concentreren
- Per thema de strategische vraagstukken waar de beleidsmakers de komende jaren mee te maken hebben
- De omgevingskwaliteiten die bij de strategische vraagstukken aan de orde zijn, zoals de gebruikswaarden, de toekomstwaarden en de belevingswaarden
- Het ruimtegebruik dat in het geding is evenals de relaties tussen het ruimtegebruik, bijvoorbeeld of er sprake is van synergie of juist van conflicten
- Het omgevingsbeleid met aandacht voor de onderdelen die goed werken (sterktes) en gehandhaafd kunnen worden en de onderdelen die minder goed werken (zwaktes) en dus verbetering vergen

Zoals gezegd, gaat het om je niet alleen op het grondgebied zelf te focussen, maar ook aandacht aan de context van het gebied te besteden. Bijvoorbeeld niet alleen aan de gemeente zelf maar ook aan de regio waarin de gemeente ligt. Bovendien is van belang om niet alleen aandacht te besteden aan het huidige ruimtegebruik, maar ook aan hoe het ruimtegebruik vanuit het verleden is ontstaan. Dit geeft namelijk een duidelijker beeld van het functioneren van het grondgebied en van de dynamiek die in het gebied optreedt. Het gaat hierbij niet om een encyclopedisch beeld van de huidige situatie, maar om een beeld van de zaken die het meest belangrijk zijn. Dat geeft focus aan de beleidsvisie en draagt er ook toe bij dat de visie beknopt en toegankelijk blijft.

Toekomstige opgaven

Omdat een beleidsvisie betrekking heeft op de lange-termijnontwikkeling van een gebied, is het belangrijk dat zij antwoorden geeft op de toekomstige opgaven. Het is immers niet vanzelfsprekend dat de opgaven van vandaag ook de opgaven van morgen zijn. De ontwikkelingen kunnen namelijk versnellen, vertragen of een andere kant opgaan, waardoor de opgaven groter, kleiner of anders worden. De verkenning van de toekomstige opgaven is gericht op hoe een aantal autonome ontwikkelingen kan verlopen, wat voor doorkruisende gebeurtenissen zich kunnen voordoen en

wat voor dreigingen en kansen zij met zich mee kunnen brengen. Autonome ontwikkelingen hebben een grote impact op de strategische vraagstukken, maar kunnen niet door de betrokken beleidsmakers worden beïnvloed. Denk aan de invloed van de mondiale klimaatverandering op de frequentie en de hevigheid van droogtes, regenbuien of stormen in ons land. Andere namen zijn ‘drijvende krachten’ en ‘megatrends’ (PBL 2019b).

Volgens het systeemdenken is het eveneens belangrijk om niet alleen te focussen op gelijkmatige ontwikkelingen, maar ook op doorkruisende gebeurtenissen. Dit zijn gebeurtenissen die niet waarschijnlijk hoeven te zijn, maar die wel een grote impact op de strategische vraagstukken hebben. Zij worden ook wel ‘zwarte zwanen’ of ‘wildcards’ genoemd (Steinmüller 2023; Taleb 2012). Voorbeelden zijn de mogelijke doorbraak van het inzicht dat de golfstroom van richting verandert (veel warmere zomers en veel koudere winters) of de mogelijke doorbraak van kweekvlees (veel minder landbouwgrond nodig).

Bij de effecten van de ontwikkelingen en de gebeurtenissen gaat het vooral om de dreigingen en kansen die zij kunnen opleveren voor de leefomgeving en het omgevingsbeleid. Vanuit het systeemdenken is het van belang om je niet op afzonderlijke ontwikkelingen, gebeurtenissen en effecten te focussen, maar om ook oog te hebben voor de samenhangen. Daarnaast is het belangrijk om de locaties waar de effecten zich zullen voordoen in beeld te brengen.

Voorkeursvariant

Een voorkeursvariant beschrijft, verbeeldt en becijfert de gewenste situatie van de leefomgeving van het grondgebied. Het gaat om een globaal beeld die de richting aangeeft waarin de aanpak van de opgaven en de realisering van de transities wordt gezocht. Bijvoorbeeld grootschalig en technologisch, ruimtelijk en met de natuur of kleinschalig en via gemeenschappen. Hierbij komen aan bod:

- De *thema's* en per thema de *strategische vraagstukken* die in de periode waarop de beleidsvisie zich richt worden aangepakt. In principe zijn dit dezelfde als die bij de huidige situatie aan bod kwamen, al kan de verkenning van de toekomstige opgaven nieuwe thema's en strategische vraagstukken aan het licht brengen. Denk aan het voorbeeld van de veranderende golfstroom.
- De *ambities* en de *doelen* die de betrokkenen bij de thema's en de strategische vraagstukken willen bereiken. Ambities worden vaak in algemene termen geformuleerd en zijn vooral bedoeld om de eigen organisatie en andere organisaties en groepen te inspireren en te mobiliseren. Doelen geven meer precies aan wat de gewenste situatie is wat betreft de thema's en de strategische vraagstukken. Hierop kunnen de betrokken worden aangesproken en afgerekend. Denk aan een gemeente die als ambitie heeft dat het woningbestand in de behoeften van de bevolking voorziet en als doel in tien jaar 10.000 tot 15.000 woningen verdeeld over verschillende woningsegmenten bouwen. De ambities en doelen worden, net als bij de huidige situatie, in omgevingskwaliteiten en ruimtegebruik uitgedrukt, alleen gaat het nu om gewenste kwaliteiten en gewenst ruimtegebruik.

Een vraag die zich hierbij voordoet is of de aanpak van de omgevingsopgaven en de realisering van de verduurzamingstransities ruimtelijk inpasbaar zijn (UvW et al. 2022). Idealiter is deze ‘ruimtelijke puzzel’ in de gewenste situatie opgelost, maar omdat we met gemene problemen te maken hebben zal dat nooit volledig het geval zijn. Dit is een reden om de beleidsvisie na enkele jaren weer te actualiseren, aan te scherpen of aan te vullen en een aantal jaren daarna weer een nieuwe visie uit te brengen.

Voorkeursstrategie

Een voorkeursstrategie is een globale en samenhangende beschrijving van de aanpak om de voorkeursvariant te realiseren. Bij transities gaat het om de transitiepaden. De strategie beschrijft zaken als wie de initiatiefnemers zijn, welke maatregelen en acties zij gaan ondernemen, hoe zij met elkaar gaan samenwerken en aan welke voorwaarden moet worden voldaan om dit op een succesvolle manier te doen. Bij een omgevingsvisie is dat op de eerste plaats het Rijk, de provincie of de gemeente die de visie opstelt. Bij andere visies kunnen ook andere partijen het voortouw nemen:

andere overheden, bedrijven, milieuorganisaties, burgers, kennisinstellingen of een samenwerkingsverband. De maatregelen en acties hebben betrekking op de handelingen die nodig zijn om de gewenste situatie te bereiken. Denk aan de overheid die vervuilende activiteiten belast, een bedrijf dat groene innovaties toepast of burgers die groene initiatieven nemen. Voorbeelden van samenwerking zijn aan een gebiedscommissie deelnemen, publiekrechtelijke of privaatrechtelijke contracten afsluiten of een innovatienetwerken oprichten. De voorwaarden hebben betrekking op de condities die nodig zijn om het de betrokkenen mogelijk te maken de gewenste situatie naderbij te brengen. Denk aan het aanscherpen van milieunormen door het Rijk wat provincies en gemeenten beter in de gelegenheid stelt om groene voorwaarden aan de vestiging van bedrijven te stellen.

In de praktijk is er wel eens discussie over de vraag of de maatregelen, initiatiefnemers en dergelijke wel in een omgevingsvisie thuis horen en niet eerder in het omgevingsprogramma. Vanuit het systeemdenken ligt het voor de hand om de maatregelen en dergelijke ook in de omgevingsvisie op te nemen. Dit draagt namelijk bij aan de samenhang in het beleid, aan de haalbaarheid van de ambities en doelen en aan duidelijkheid over de bijdragen die dit van alle betrokkenen vergt. Daarnaast helpt het benoemen van de maatregelen en dergelijke om wensdenken te voorkomen, beleidskeuzes te maken en de betrokkenheid te vergroten. Het maakt immers duidelijk wat voor inspanningen de overheid gaat leveren, wat voor keuzes zij maakt en waarop bedrijven, maatschappelijke organisaties en burgers kunnen rekenen. Aandacht voor de maatregelen is ook nodig om een Milieueffectrapportage of Omgevingseffectrapportage van de omgevingsvisie te kunnen maken (UvW et al. 2022). In deze handreiking gaan we hier niet dieper op in, maar dat gebeurt wel in de handreiking voor het gebruiken van scenario's die het planbureau enkele jaren gelden heeft gepubliceerd (PBL 2019b).

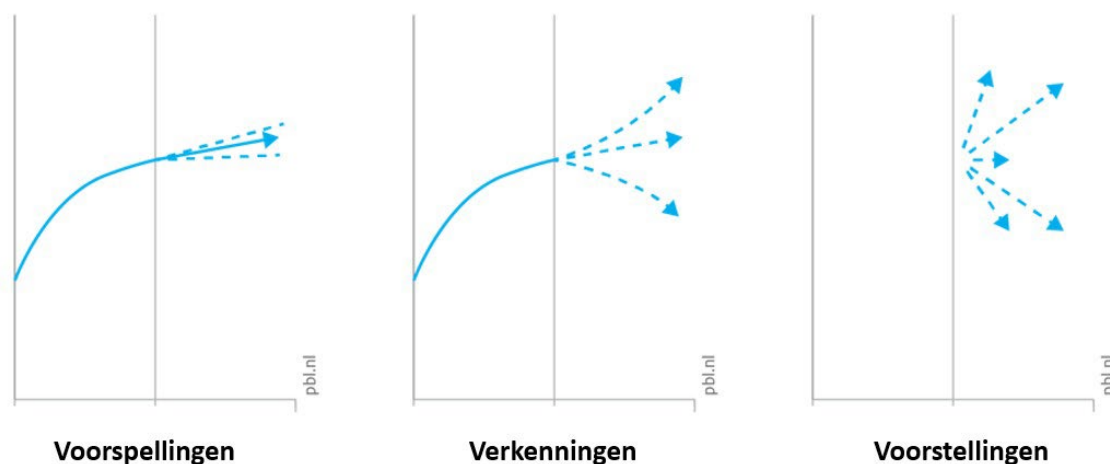
2.3 Scenario's

De vraag is nu hoe scenario's bij de ontwikkeling van een beleidsvisie kunnen worden gebruikt en wat de scenario's aan het maken van beleidsvisies kunnen bijdragen. Om die vraag te beantwoorden staan we eerst stil bij de verschillende toekomstverkenningen en de kenmerken van scenario's. Daarna bespreken we de onderdelen van een scenariostudie en wat zij bijdragen aan de onderdelen van de beleidsvisie die we hebben besproken.

Er is een lange traditie op het gebied van toekomstverkenning. Deze gaat terug tot begin jaren '60 van de vorige eeuw. Sinds die tijd zijn er zowel in ons land als daarbuiten een groot aantal en een grote diversiteit aan toekomstverkenning uitgebracht. Naast scenariostudies ook prognoses, projecties, toekomstontwerpen, *wildcard*verkenningen, horizonscans en dergelijke. De toekomstverkenningen kunnen grofweg in drie soorten worden verdeeld, die elk in een andere situatie van toepassing zijn (Dammers 2021). Afbeelding 2.3 geeft een overzicht hiervan.

Afbeelding 2.3

Voorspellingen, verkenningen en voorstellingen van de toekomst.



Bron: PBL

Voorspellingen

Voorspellingen doen op basis van kennis over het verleden zo nauwkeurig mogelijke uitspraken over *afzonderlijke* ontwikkelingen in de toekomst. Denk aan een bevolkingsprognose die een uitspraak doet over het aantal inwoners van Nederland in 2035. Omdat de toekomst onzeker is, gaan de uitspraken gepaard met een betrouwbaarheidsinterval die een boven- en ondergrens aangeeft en de kans dat de feitelijke ontwikkeling binnen het interval plaatsvindt. Voorspellingen zijn geschikt in situaties waarin weinig factoren een ontwikkeling bepalen, het verloop ervan gelijkmatig is en/of de termijn kort is (5 tot 10 jaar). Er is dan sprake van 'oppervlakkige onzekerheid', waarin vooral het 'verlengde verleden' wordt verkend.

Verkenningen

Verkenningen doen op basis van kennis over het verleden uitspraken over verschillende richtingen waarin een *samenstel* van ontwikkelingen in de toekomst zou kunnen verlopen. Hierbij kan het gaan om mogelijke toekomsten maar ook om wenselijke toekomsten of een combinatie. Een voorbeeld is een scenariostudie die de toekomstige ontwikkeling van de economie verkent en daarbij rekening houdt met hoge groei, groene groei, post-groei en stagnatie. Verkenningen zijn geschikt wanneer het aantal factoren dat een ontwikkeling bepaalt groot is maar niet heel groot, het verloop dynamisch is maar niet grillig en de termijn lang is maar niet heel lang (10 tot 50 jaar). We hebben hierbij te maken met een situatie van 'ondiepe onzekerheid', waarbij toekomsten in het geding zijn waarvan we nu al signalen kunnen waarnemen.

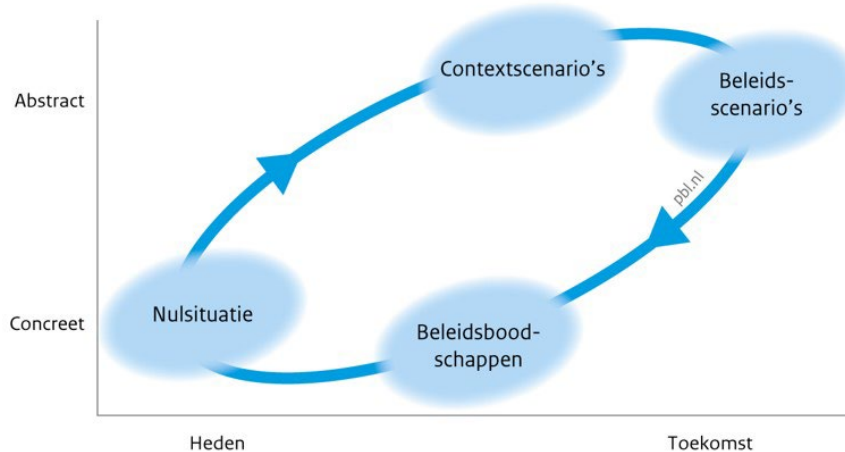
Voorstellingen

Voorstellingen trekken bestaande ontwikkelingen tot in het extreme door, exploreren radicaal verschillende richtingen of verkennen verrassende gebeurtenissen of geheel nieuwe ontwikkelingen. Dit gebeurt op basis van verwachtingen, creatieve ideeën en logisch redeneren; kennis over het verleden is hierbij maar beperkt bruikbaar. Een voorbeeld hiervan is een verkenning van de waterveiligheid met extreme opties zoals bouwen op zee en verplaatsing van verstedelijking naar het hogere deel van het land. Deze methoden zijn geschikt wanneer een ontwikkeling zich nog niet eerder heeft voorgedaan, door een groot aantal bestaande of nieuwe factoren wordt beïnvloed en/of de termijn heel lang is. Er is dan sprake van 'diepe onzekerheid', waarbij we ons de toekomst grotendeels nog niet kunnen voorstellen.

Scenario's horen dus tot de verkenningen en houden daarmee het midden tussen voorspellingen en voorstellingen van de toekomst. Er zijn uiteenlopende omschrijvingen van wat scenario's zijn in omloop, wat nogal eens tot begripsverwarring leidt. Dit is een gevolg van het gegeven dat er verschillende soorten scenario's zijn: kwalitatieve en kwantitatieve scenario's, dominante en sterk exploratieve scenario's en descriptieve en normatieve scenario. Om recht te doen aan de variëteit

hanteren we een brede definitie: *Scenario's verkennen mogelijk geachte toekomst en de ontwikkelingen die daar naartoe kunnen leiden en/of wenselijk geachte toekomst en de ontwikkelingen die nodig zijn om die te bereiken* (PBL 2013a: 25). Het voert te ver om de verschillende soorten scenario's hier uitgebreider te bespreken, maar meer informatie is te vinden in de handreiking voor het maken van scenario's die het planbureau enkele jaren geleden heeft uitgebracht (PBL 2019a).

Afbeelding 2.4
Scenariocyclus.



Bron: PBL

Net als een beleidsvisie bestaat een scenariostudie uit vier onderdelen. In dit geval gaat het om de nulsituatie, de contextscenario's, de beleidsscenario's en de beleidsboodschappen. De scenario-onderdelen vertonen veel gelijkenis met de onderdelen van een beleidsvisie en kunnen daardoor goed bijdragen aan het maken ervan. De scenario-onderdelen zijn op een cyclische manier met elkaar verbonden. Het gaat hierbij om een cyclus in twee richtingen (afbeelding 2.4). Ten eerste is er sprake van een cyclus in de tijd, die loopt van het verleden en het heden (nulsituatie) via de lange termijn (contextscenario's en beleidsscenario's) naar de korte termijn (beleidsboodschappen). Ten tweede is er een cyclus in de mate van uitwerking, die loopt van het concrete (nulsituatie) via het abstracte (contextscenario's en beleidsscenario's) opnieuw naar het concrete (beleidsboodschappen). Hieronder bespreken we de vier onderdelen en wat zij kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van de vergelijkbare onderdelen van de beleidsvisie.

Nulsituatie

Voor de analyse van de huidige situatie in een beleidsvisie is de nulsituatie relevant. De nulsituatie bestaat namelijk ook uit een beschrijving, verbeelding en/of becijfering van de huidige situatie. Binnen een scenariostudie vormt het de achtergrond voor de andere onderdelen van de studie. Zo biedt de nulsituatie een basis om de contextscenario's en de beleidsscenario's te onderbouwen. Daarnaast maakt de nulsituatie het mogelijk om de veranderingen in de scenario's concreet te maken, omdat zij tegen het heden kunnen worden afgezet. Verder vermindert aandacht voor het heden het risico dat de scenario's onbedoeld het karakter van speculaties krijgen.

Bij de analyse van de huidige situatie als onderdeel van de beleidsvisie is het behulpzaam als er een scenariostudie beschikbaar is waarin de genoemde elementen eveneens voorkomen. De nulsituatie biedt hierdoor niet alleen relevante inzichten voor de analyse van de huidige situatie, zij helpt ook om de analyse te structureren. Omdat de omgevingsvisie grotendeels vormvrij is, is het nogal eens zoeken zijn naar de manier waarop de huidige situatie moet worden weergegeven. Dit brengt het risico met zich mee van een uitgebreide opsomming, waarbij niet altijd duidelijk is wat de hoofdzaak zijn. Hierbij past wel een kanttekening. In de praktijk komt het namelijk nogal eens voor dat dit scenario-onderdeel ontbreekt of nogal beknopt blijft.

Contextscenario's

Bij de beschrijving van de toekomstige opgaven voor het grondgebied zijn de contextscenario's relevant. Deze scenario's geven namelijk op een samenhangende manier inzicht in het mogelijke toekomstige verloop van de belangrijkste autonome ontwikkelingen. Zij geven ook indicaties van de bandbreedten waarbinnen de ontwikkelingen kunnen verlopen, de omvang van de opgaven waarmee rekening dient te worden gehouden en de locaties waar de opgaven zich vooral voordoen. Denk aan de zeespiegelstijging die in de periode tot 2050 tussen de 15 en 35 centimeter kan bedragen en aan de grotere overstromingsrisico's die dit vooral voor het westen van het land met zich brengt. Wat betreft de locaties waar de opgaven zich voordoen, kunnen scenario's helpen om duidelijk te maken waar de opgaven per scenario gelijk zijn, waar de omvang van de opgaven verschilt en waar het karakter van de opgaven anders is. Verder bieden contextscenario's inzicht in het mogelijk optreden van doorkruisende gebeurtenissen. Denk aan de doorbraak van de autonome auto in Nederland en de impact hiervan op de mobiliteit in en rond de steden.

Kenmerkend voor contextscenario's is dat beleidsmakers met alle scenario's rekening moeten houden en dat zij dus geen scenario mogen kiezen. De beleidsmakers hebben namelijk geen invloed op de autonome ontwikkelingen en de doorkruisende gebeurtenissen die de scenario's verkennen en moeten daarom rekening houden met alle omstandigheden die zich kunnen voordoen.

Beleidsscenario's

Bij het benoemen van de voorkeursvariant en het bedenken van de voorkeursstrategie zijn de beleidsscenario's behulpzaam. Deze scenario's verkennen namelijk alternatieve streefbeelden (gewenste toekomstige situaties) en strategieën (gewenste wegen naar toekomstige situaties), waarbij elk streefbeeld en elke strategie is gebaseerd op een andere waardeoriëntatie. Zoals we in hoofdstuk 1 hebben uiteengezet, bevat de *Ruimtelijke Verkenning 2023* vier beleidsscenario's: 'Mondiaal Ondernemend', 'Snelle Wereld', 'Groen Land' en 'Regionaal Geworteld'. In box 1.1 zijn de samenvattingen en de verbeeldingen van de scenario's te vinden. Dit soort scenario's helpt om alternatieve ambities en doelen te verkennen evenals de omgevingskwaliteiten en het ruimtegebruik dat daarbij past. Het zelfde geldt voor de alternatieve manieren waarop de ambities en de doelen kunnen worden gerealiseerd, inclusief verschillende initiatiefnemers, maatregelen en activiteiten en dergelijke.

Kenmerkend voor beleidsscenario's is dat beleidsmakers voor één van de scenario's kunnen kiezen of, wat beter is, onderdelen uit de verschillende scenario's kunnen combineren. De gewenste situatie en de realisering ervan zijn namelijk zaken die de beleidsmakers voor een belangrijk deel zelf in de hand hebben. Denk aan een grote gemeente die ervoor kiest om het stedelijke gebied overeenkomstig Mondiaal Ondernemend te ontwikkelen en het landelijk gebied volgens Regionaal Geworteld, waarbij de ontwikkeling van het stedelijk gebied grootschalig en planmatig wordt aangepakt en de ontwikkeling van het landelijk gebied juist kleinschalig en organisch.

Beleidsboodschappen

De beleidsboodschappen bestaan uit aandachtspunten en aanbevelingen voor een samenhangend en toekomstbestendig beleid. De boodschappen kunnen worden afgeleid door, vanuit de verkenning van het lange-termijnverloop van autonome ontwikkelingen en van de situaties die op de lange termijn kunnen worden gerealiseerd te reflecteren op het beleid dat op de korte termijn wordt of kan worden gevoerd. Heldere boodschappen zijn belangrijk om concrete aanknopingspunten voor het beleid te bieden. Toch wordt dit onderdeel in sommige scenariostudies nogal stiefkinderlijk behandeld. Dat komt doordat de methodiek voor het afleiden van boodschappen uit de voorgaande scenario-onderdelen weinig is ontwikkeld. Soms blijven de boodschappen doelbewust beperkt. De scenariostudie wordt dan afgerond met een handreiking en enkele boodschappen ter illustratie, waarbij de gebruikers uitleg krijgen over hoe zijzelf meer boodschappen uit de scenario's kunnen afleiden.

De aandachtspunten voor het beleid worden ontleend aan een onderlinge vergelijking van de contextscenario's. Met ontwikkelingen die in de scenario's min of meer gelijk verlopen en ongeveer gelijke effecten op de opgaven hebben moet het beleid in elk geval rekening houden. Voor de

ontwikkelingen waarvan het verloop, en daarmee de effecten op de opgaven, onzeker is, is het belangrijk is om het verloop in de praktijk te monitoren. Hierdoor wordt tijdig duidelijk of de ontwikkelingen in de richting van een bepaald scenario verlopen en kan tijdig over beleidsaanpassingen worden nagedacht. Aandacht voor de discontinuïteiten die kunnen optreden en hun effecten maakt beleidsmakers extra gevoelig voor mogelijke verrassingen en helpt hen om er op te anticiperen of te reageren.

De aanbevelingen voor het beleid worden afgeleid uit een onderlinge vergelijking van de beleids-scenario's. Hierdoor komt in beeld welke onderdelen van de streefbeelden en strategieën uit de scenario's kunnen worden gecombineerd, welke onderdelen strijdig zijn en in welke opzichten het bestaande beleid zou moeten worden aangepast om meer samenhangend en toekomstbestendig te worden. Bij het combineren gaat het erom onderdelen uit de verschillende beleidsscenario's te vinden die synergie opleveren. Denk aan de ontwikkeling van grote natuurgebieden die niet alleen bevorderlijk zijn voor de biodiversiteit maar ook voor extensieve recreatie en voor ecosysteemdiensten zoals waterberging. Bij strijdigheid gaat het om onderdelen uit de beleidsscenario's die conflicteren, zoals het creëren van grote natuurgebieden omwille van de biodiversiteit of de bouw van woningen in het gebied. Hierbij moeten worden gekozen.

Bij het gebruik van nationale scenariostudies, zoals de Ruimtelijke Verkenning, door provincies, regio's of gemeenten moeten de scenario-onderdelen naar het eigen schaalniveau worden vertaald. Door dit met medewerkers van verschillende afdelingen of met vertegenwoordigers uit verschillende sectoren te doen kunnen de diverse perspectieven op de huidige situatie, de toekomstige opgaven, de voorkeursvariant en de voorkeursstrategie worden meegenomen. Dit is niet alleen bevorderlijk voor de ontwikkeling van een meer gezamenlijke verwachtingen en wensen over de toekomst, maar ook voor het vergroten van de binding van de verschillende betrokkenen aan de beleidsvisie.

2.4 Informele bijeenkomsten

Op de zojuist besproken manieren kunnen de onderdelen uit een scenariostudie dus worden gebruikt bij het maken van de onderdelen van een beleidsvisie. Maar zoals we eerder opmerkten, levert dit het derde dilemma op, namelijk dat er meer aandacht nodig is voor de ondersteuning van het gebruik van scenario's, terwijl beleidsmakers in een context opereren die dit ontmoedigt. Daarom is het belangrijk om het gebruik van scenario's actief te organiseren. Om die reden heeft het planbureau de On Tour georganiseerd. Presentaties, tentoonstellingen, gebruikersworkshops en praktijkgemeenschappen kunnen op hun eigen manieren als informele bijeenkomsten ofwel als dialogen worden beschouwd. Voordat we in de volgende hoofdstukken de afzonderlijke activiteiten bespreken staan we nog even stil bij de kenmerken van een dialoog. Deze kenmerken vormen ook de algemene voorwaarden voor het welslagen van de activiteiten en daarmee voor het omgaan met het derde dilemma.

Informele dialogen worden georganiseerd voorafgaand aan of parallel aan formele beleidsprocessen, zoals het maken van een beleidsvisie (Mommaas et al. 2017). Tijdens zo'n dialoog ontmoeten deelnemers uit verschillende afdelingen of sectoren elkaar in een informele setting om de uiteenlopende perspectieven op de leefomgeving te bespreken. Daarnaast reflecteren ze op de verschillende soorten kennis over de leefomgeving, waaronder de inzichten uit de scenario's, en ontwikkelen ze zo een gedeelde kennisbasis. Verder creëren ze met elkaar een gemeenschappelijk toekomstperspectief dat als vertrekpunt voor een beleidsvisie kan dienen.

Dialogen zijn niet alleen op spreken maar ook op luisteren gericht. Daarom helpen zij om tussen de verschillende perspectieven te bemiddelen in plaats van conflicten te vergroten. De deelnemers worden aangemoedigd om vrijuit te spreken zonder gebondenheid aan mandaten van de organisaties of groepen die zij vertegenwoordigen. En er wordt een veilige omgeving gecreëerd waarin de deelnemers onconventionele ideeën kunnen bespreken. Deze voorwaarden helpen om de verschillende perspectieven op de leefomgeving expliciet te maken, conflicten te identificeren en

oplossingen voor de conflicten te vinden.

In een dialoog worden niet meteen keuzen gemaakt, maar kan het maken van keuzen wel worden voorbereid. Deelnemers met strategische posities binnen hun organisatie (of groep) kunnen optreden als ambassadeurs tussen de informele dialoogsessies en het formele omgevingsbeleid. Zij kunnen de resultaten van de dialoog binnen hun organisatie verspreiden en de deelnemers aan de dialoog over de beslissingen van hun organisatie informeren.

Het betrekken van een grote verscheidenheid aan betrokkenen leidt tot een grote diversiteit aan perspectieven op de omgevingsopgaven, de verduurzamingstransities en de aanpak ervan. Het betrekken van uiteenlopende sectoren helpt om het omgevingsbeleid en het sectorale beleid beter af te stemmen. En het betrekken van actoren die op verschillende schaalniveaus opereren helpt om het lokale, regionale en nationale beleid eveneens beter af te stemmen.

Tijdens een dialoog beperkt de communicatie zich niet tot het gebruik van rationele en verbale taal; het gebruik van creatieve en visuele taal wordt eveneens bevorderd. Ontwerpend onderzoek helpt om de verschillende perspectieven van de deelnemers op de leefomgeving te visualiseren, om te articuleren waar de perspectieven complementair of juist tegenstrijdig zijn, om perspectieven te integreren of om nieuwe perspectieven te ontwikkelen. Belangrijk is dat de ontwerpers actief met de andere deelnemers communiceren en dat zij werk maken van gezamenlijk ontwerpen.

Hoewel er al ervaring met het organiseren van dialogen is opgedaan, is het nog geen gevestigde praktijk. Daarom is het belangrijk dat beleidsmakers een experimentele houding aannemen en dat zij hun ervaringen met het houden van dialogen uitwisselen. Dit draagt niet alleen bij aan een meer samenhangend en toekomstbestendig omgevingsbeleid, maar ook aan een grotere activering van de betrokkenen bij het beleid en daarmee aan een succesvolle realisering van het beleid.

3 Presentatie

Dit hoofdstuk gaat over de presentatie. Tijdens deze activiteit informeert een spreker een bepaald publiek over de scenario's en over de voornaamste boodschappen die er uit kunnen worden afgeleid. Een presentatie maakt het mogelijk om grote en diverse doelgroepen met de scenario's bekend te maken. Het overbrengen van de boodschappen is belangrijk als het doel niet alleen is om het publiek te informeren, maar ook om het te motiveren, te inspireren of te overtuigen. Verder biedt de presentatie de mogelijkheid om met het publiek in gesprek te gaan, wat de kans vergroot dat het publiek zich de inzichten toe-eigent. Tabel 3.1 geeft een overzicht van de kenmerken, de mogelijkheden en de beperkingen.

Tabel 3.1
Kenmerken, mogelijkheden en beperkingen van een presentatie.

Kenmerken	Mogelijkheden	Beperkingen
<ul style="list-style-type: none">• Een spreker informeert een publiek over de scenario's en de boodschappen• Er zijn verschillende soorten presentaties• Een presentatie is laagdrempelig voor het publiek• Een presentatie vergt relatief weinig tijd van de spreker	<ul style="list-style-type: none">• Een presentatie maakt een groot en divers publiek met de scenario's en de boodschappen bekend• Een presentatie is geschikt om het publiek te informeren, te inspireren en te overtuigen• De spreker gaat direct met publiek in gesprek	<ul style="list-style-type: none">• Risico van informatieoverbelasting bij het publiek• Sluit niet altijd aan bij leerstijl van (delen van) het publiek• Biedt te weinig tijd voor een diepgaand begrip van de scenario's en de boodschappen

3.1 Kenmerken van de presentatie

Via presentaties worden scenariostudies vaak met verschillende doelgroepen gecommuniceerd (afbeelding 3.1). De presentatie geeft bekendheid aan de scenariostudie, informeert de doelgroepen over de scenario's en de boodschappen en stimuleert om een gesprek over de toekomst aan te gaan. Dat er vaak presentaties worden gegeven heeft een aantal redenen. Zo is een presentatie laagdrempelig, omdat de scenarioproducenten naar de doelgroepen toekomen en zij het mogelijk maakt om grote en diverse doelgroepen te bereiken. Daarnaast biedt de presentatie de mogelijkheid om de communicatie over de scenario's en het gebruik ervan op de wensen van de specifieke doelgroep af te stemmen (PBL 2013, 2019a). Verder biedt zij de gelegenheid om direct met de doelgroep over de scenario's en het gebruik ervan in discussie te gaan. Tot slot vergt een presentatie weinig tijd in vergelijking met de andere activiteiten die we in deze handreiking bespreken.

Presentaties kunnen ook helpen om partijen die elkaar normaal gesproken weinig ontmoeten bij elkaar te brengen. Denk aan een provincie die een presentatie gebruikt om collega's die bij verschillende nationale programma's zijn betrokken met elkaar in contact te brengen. In zo'n geval kan een presentatie helpen om een dialoog op gang te brengen, meer gedeeld begrip te creëren en de relaties tussen de afdelingen van de provincie te versterken. Dit voorbeeld maakt duidelijk dat de scenario's meer kunnen zijn dan alleen een communicatiemiddel; ze kunnen ook dienen als katalysators voor ontmoeting en samenwerking.

Presentaties kunnen ook strategisch worden ingezet, bijvoorbeeld als de organisatoren de spreker zaken willen laten benoemen die zij zelf niet direct aan het publiek willen voorleggen. In zo'n geval wordt een presentatie gebruikt als gelegenheid tot onderhandeling binnen een beleidsmatige en politieke context. Op deze manier kunnen gevoelige onderwerpen worden geadresseerd die anders moeilijk bespreekbaar zijn. Belangrijk is wel om het onderwerp zoveel mogelijk vanuit verschillende perspectieven te bekijken en dus niet vanuit één perspectief. De spreker dient zich daarom goed bewust te zijn van de context waarin hij of zij de presentatie geeft en zich hier goed op voor te bereiden.

Afbeelding 3.1

Een van de vele presentaties als onderdeel van de Ruimtelijke Verkenning on Tour.



Foto: Buildsight

Er zijn verschillende soorten presentaties. In paragraaf 3.2 gaan we hier uitgebreider op in. Om het soort presentatie en de inhoud en de stijl ervan te kunnen bepalen is het cruciaal om de doelgroepen te leren kennen. Wat voor activiteiten ondernemen degenen die de presentatie bijwonen? Wat voor kennis hebben ze in huis? Wat zijn hun belangrijkste drijfveren? En met welke strategische vraagstukken worstelen zij? Beleidsmakers en belanghebbenden zijn voornamelijk geïnteresseerd in de praktische toepassing van een scenariostudie. Vooral in de vraag hoe de scenario's kunnen bijdragen aan het aanpakken van de omgevingsopgaven waar zij mee bezig zijn of aan het maken of actualiseren van een omgevingsvisie. Dit vraagt niet alleen om een presentatie van de scenario's, maar ook van de belangrijkste boodschappen. En niet alleen om het overdragen van inzichten, maar ook om een gesprek over hoe zij in het beleid kunnen worden meegenomen. Toekomstverkenneren zijn vaak niet alleen geïnteresseerd in de scenario's en de boodschappen, maar ook in de toegepaste methoden en technieken met hun mogelijkheden en beperkingen. Bij een presentatie voor een breed publiek is het belangrijk om de scenario's op een bondige, beeldende en concrete manier over het voetlicht te brengen. Hierbij helpt het als de spreker de scenario's verbindt met concrete situaties die voor iedereen herkenbaar zijn.

Bij het geven van een groot aantal presentaties voor een grote diversiteit aan doelgroepen helpt het om een voorbeeldpresentatie te gebruiken. Een voorbeeldpresentatie biedt een basis waaruit kan worden geput en een sjabloon dat eenvoudig aan de doelen en de doelgroepen kan worden aangepast. Dit maakt het mogelijk om snel en efficiënt een nieuwe presentatie te maken zonder relevante inhoud te verliezen. Onderdelen van de voorbeeldpresentatie zijn de samenvattingen van de scenario's, de boodschappen voor de beleidsmakers en een toelichting op de methode. Dia's met korte en duidelijke teksten worden hierbij afgewisseld door dia's met iconen, kaarten, *artist impressions*, infografieken, foto's en/of video's.

Hierbij helpt het als de scenariostudie, zoals bij de Ruimtelijke Verkenning het geval is, een geïntegreerde opbouw heeft. Dit maakt het namelijk mogelijk om met verschillende doelgroepen te communiceren op manieren die hen aanspreken. De wereldbeelden, inclusief de waarden, opvattingen, leefstijlen en dergelijke die aan de scenario's ten grondslag liggen, zijn voor een breed publiek interessant. De globale ruimtelijke uitwerkingen van de scenario's in het hoofdrapport zijn voor de beleidsmakers die op het strategische niveau bij het omgevingsbeleid zijn betrokken relevant. En de

gedetailleerde uitwerkingen van de scenario's in het achtergrondrapport zijn voor de beleidsmakers die beleidsvisies, zoals omgevingsvisies, maken van belang.

3.2 Soorten presentaties

Zoals gezegd, zijn er verschillende soorten presentaties. Hieronder bespreken we de soorten die we tijdens de On Tour hebben toegepast en die geschikt blijken om de scenario's en de boodschappen te communiceren. De keuze van de juiste soort helpt om een presentatie te geven die niet alleen informatief is, maar ook inspireert en tot een gesprek over de toekomst uitnodigt.

Presentatie met vragen- en discussieronde

Deze soort presentatie is gangbaar en is geschikt om de scenario's en de boodschappen in korte tijd te presenteren en om ze daarna met het publiek te bespreken. De strakke structuur draagt er toe bij dat de belangrijkste inzichten effectief en efficiënt worden overgebracht. Dit maakt het mogelijk om een groot publiek met de scenario's en de boodschappen bekend te maken en erop te reflecteren. Om deze vorm goed te laten werken is het belangrijk om alleen de meest essentiële zaken over het voetlicht te brengen. Een risico is dat er te weinig tijd is voor de presentatie én de discussie, waardoor de eerste algemeen en de laatste oppervlakkig blijft. Dit speelt vooral een rol als het publiek groot is en de vragen divers zijn.

Presentatie met publieksinbreng

Bij deze soort wordt de presentatie opgedeeld, waarbij de spreker korte introducties afwisselt met discussies met het publiek. Dit kan gebeuren door het publiek vragen te stellen of door het op stellingen te laten reageren, bijvoorbeeld via mobiele apps of andere digitale hulpmiddelen. Deze soort is vooral geschikt voor presentaties die gericht zijn op het stimuleren van een gesprek over de scenario's en de boodschappen. Zij is effectief omdat ze het publiek engageert en het stimuleert om actief over de scenario's en de boodschappen na te denken. Dit soort presentatie kan ook worden toegepast om de reacties van het publiek op de scenario's en de boodschappen te meten. Zij vergt wel een goede voorbereiding, zodat de spreker flexibel op de reacties uit het publiek kan inspelen en zich soepel aan het verloop van de presentatie en het gesprek kan aanpassen.

Presentatie en bespreking van een strategisch vraagstuk

Deze soort bestaat uit twee delen: een presentatie van de scenario's en de toepassing ervan op een strategisch vraagstuk, bijvoorbeeld de aanpak van de woningnood. Geïnspireerd door de scenario's en gemodereerd door de presentator (of de gespreksleider) bespreken de deelnemers dan hoe de aanpak van het vraagstuk kan worden verbeterd. Dit geeft het publiek de mogelijkheid om de (theoretische) inzichten uit de scenario's op een (praktisch) beleidsvraagstuk toe te passen. Het publiek krijgt hierbij de gelegenheid om het vraagstuk en de aanpak ervan vanuit verschillende perspectieven te bespreken. Dit kan nieuwe inzichten opleveren die tijdens een gebruikelijke presentatie niet meteen naar voren komen. Daarnaast maakt deze soort presentatie de scenario's en het gebruik ervan concreter, waardoor de presentatie beter beklijft. Verder stimuleert zij de betrokkenheid van de deelnemers, omdat zij niet alleen passieve toehoorders zijn maar ook actief aan de bespreking van de aanpak van het vraagstuk deelnemen. Dit type presentatie vergt wel een uitgebreide voorbereiding, een strakke tijdsplanning en een presentator of gespreksleider die goed in staat is om het gesprek te modereren.

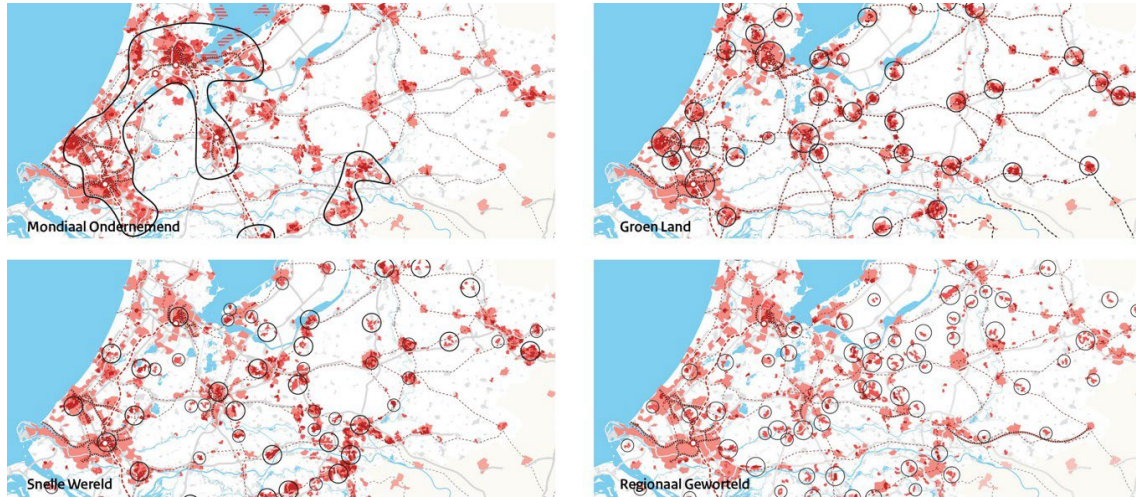
Presentatie(s) gevolgd door paneldiscussie

Dit soort presentatie wordt vaak gebruikt bij conferenties of symposia waar verschillende studies naar of invalshoeken op een bepaald onderwerp worden belicht. Enkele sprekers komen in een panel samen om hun perspectieven op het onderwerp met elkaar en met het publiek te delen. Bij de presentatie van de scenariostudie ligt het accent niet op de scenario's maar op de beleidsboodschappen (zij vormen het perspectief). Elke spreker brengt dan kort zijn of haar perspectief in, waarna een gesprek volgt tussen de panelleden onderling en tussen hen en het publiek. De kracht van een panel ligt in de diversiteit van de perspectieven en de dynamiek van het gesprek tussen de panelleden onderling en met het publiek. Dit leidt niet alleen tot rijkere maar ook tot diepere

inzichten in het onderwerp in kwestie. De keerzijde is dat de scenario's bij deze presentatiesoort minder aandacht krijgen, omdat de aandacht vooral op de boodschappen is gericht.

Afbeelding 3.2

Abstracte verstedelijkingsconcepten via kaarten tastbaar en concreet gemaakt.

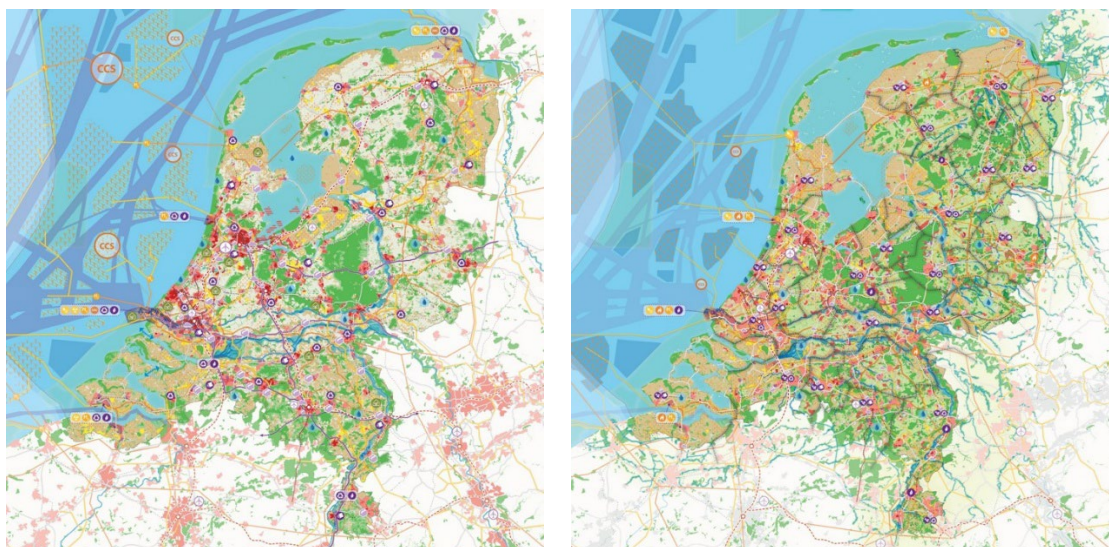


Bron: PBL

Presentaties bieden een goede gelegenheid om de visualisaties van de scenario's, zoals iconen, kaarten, *artist impressions*, fotobewerkingen en video's, te tonen. Zo helpen kaarten om abstracte ruimtelijke concepten zoals 'Metropolis', 'Exopolis', 'Ecopolis' en 'Micropolis' tastbaar en concreet te maken (afbeelding 3.2). Volgens het concept 'Metropolis' uit het scenario Mondiaal Ondernemend vindt de verstedelijking plaats in en om de grote steden van de Middenstad, de uitgebreide Randstad. Volgens 'Exopolis' uit Snelle Wereld gebeurt de verstedelijking verspreid en op afstand van de Randstad. Het concept 'Ecopolis' uit Groen Land zet er op in dat het bestaande bebouwde gebied rondom de stations van middelgrote steden verder verstedelijkt. En bij 'Micropolis' uit Regionaal Geworteld verloopt de verstedelijking op afstand van de Randstad, rond de middelgrote en kleine kernen.

Afbeelding 3.3

Geschetste kaarten van Mondiaal Ondernemend (links) en Regionaal Geworteld (rechts).



Bron: PBL

De visualisaties kunnen ook helpen om de verhaallijnen van de scenario's en de resultaten van de modelberekeningen te illustreren. Beelden zijn vaak makkelijker en sneller te begrijpen dan teksten en cijfers, waardoor zij het succes van de communicatie sterk kunnen vergroten. De scenario's van de Ruimtelijke Verkenning zijn onder andere gevisualiseerd via *artist impressions* (box 1.1), geschetste kaarten (afbeelding 3.3) en iconische kaarten (afbeelding 4.4). De geschetste kaarten uit de Ruimtelijke Verkenning lenen zich overigens meer voor presentaties op het nationale, provinciale en regionale niveau dan op het lokale niveau. Zij zijn namelijk gebaseerd op landelijke modelberekeningen, waarin wel provinciale en regionale verschillen maar geen lokale bijzonderheden zijn meegenomen.

3.3 Aandachtspunten bij de presentatie

Bij het geven van een presentatie is het van belang om de volgende aandachtspunten in acht te nemen.

Weloverwogen keuzen maken

De verschillende soorten presentaties die kunnen worden toegepast om de scenario's en de boodschappen te communiceren maken het belangrijk om weloverwogen keuzen te maken. Zoals gezegd, is het belangrijk is om de soort presentatie, de inhoud en de stijl aan te passen aan de behoeften van het publiek. Het bereiken van een grote diversiteit aan doelgroepen vergt een goede voorbereiding, een grote flexibiliteit en een heldere communicatie. Het gaat er immers niet alleen om inzichten uit de scenariostudie over te dragen, maar ook om bij te dragen aan het zelf lezen van de studie en het zelf toepassen van de scenario's.

Een voorbeeldpresentatie gebruiken

Het gebruik van een voorbeeldpresentatie, die steeds aan de behoefte van het publiek en aan de context van de bijeenkomst wordt aangepast, kan veel tijd besparen. Een voorbeeldpresentatie biedt niet alleen een brede informatiebasis maar ook een heldere structuur voor de presentaties, die bovendien eenvoudig kan worden aangepast. Dit vermindert de noodzaak om steeds opnieuw te beginnen en maakt het mogelijk om snel en efficiënt een presentatie te maken zonder de belangrijke inhoudelijke inzichten te verliezen. Bovendien draagt een presentatie die goed op het publiek en op de context is afgestemd er toe bij dat de inzichten effectief en efficiënt worden overgebracht.

Misverstanden over scenario's voorkomen

Hoewel scenario's breed geaccepteerd zijn, ontstaan er soms toch misverstanden over hun kenmerken en gebruiksmogelijkheden. Het is vooral belangrijk om het onderscheid tussen contextscenario's en beleidsscenario's duidelijk te maken. Beide typen scenario's leveren immers niet alleen andere inzichten, maar worden ook anders gebruikt. De eerste verkennen met welke omgevingsopgaven een gebied op termijn te maken krijgt, terwijl de laatste de beleidsopties om de omgevingsopgaven aan te pakken exploreren. En bij de eerste moet met alle scenario's rekening worden gehouden, omdat de beleidsmakers (vrijwel) geen invloed hebben op de gebeurtenissen en ontwikkelingen die de toekomstige opgaven bepalen. Terwijl het bij de laatste geoorloofd is om een scenario te kiezen of onderdelen uit de scenario's te combineren.

Informatieoverbelasting voorkomen

Omdat een scenariostudie complex is en een presentatie maar beperkt tijd geeft om de scenario's en de boodschappen te communiceren, is er altijd het risico van informatieoverbelasting. De spreker wil dan in een te korte tijd te veel inzichten aan het publiek overdragen, waardoor het publiek zich overladen voelt. Dat maakt het moeilijk om de gepresenteerde scenario's en boodschappen te verwerken en te onthouden. Informatieoverbelasting kan worden voorkomen door de presentatie goed voor te bereiden en op het publiek af te stemmen. Hierbij is het ook belangrijk om de presentatie tot de meest essentiële inzichten terug te brengen en om de inzichten steeds met concrete voorbeelden toe te lichten.

Voldoende tijd en ruimte voor een gesprek maken

Omdat een presentatie voor het publiek vaak een passieve vorm van communicatie is, kan de interesse en de aandacht ervoor snel verminderen. Mensen die wel de gelegenheid krijgen om te luisteren, maar niet om mee te discussiëren kunnen afgeleid raken. Hierdoor kunnen zij belangrijke inzichten uit de scenario's en relevante boodschappen voor het beleid missen. Bij elke soort presentatie is het daarom belangrijk om voldoende tijd en ruimte voor een gesprek met het publiek te reserveren.

Techniek checken en voor terugvalopties zorgen

Presentaties zijn vaak afhankelijk van goed werkende technologie, zoals schermen, projectoren, geluidsinstallaties en internetverbindingen. Een presentatie beginnen met technische problemen zorgt voor een valse start en kan de relatie met het publiek verstoren. Het is daarom aan te bevelen om de techniek ruim voor de bijeenkomst te checken en voor het geval het toch misgaat een of meer terugval opties te hebben. Denk aan de presentatie op papier meenemen, haar goed in het hoofd hebben en zorgen dat zij niet te veel afhankelijk is van video's die alleen via internet zijn te bekijken.

Goed op presentatievaardigheden letten

Bij het geven van een presentatie is het vermogen om goed te communiceren een belangrijke kwaliteit. Het gaat hierbij vooral om spreekvaardigheid, luistervaardigheid, doelgerichtheid, flexibiliteit en sensitiviteit voor wat er onder het publiek speelt. Voor degenen die minder gewend zijn om presentaties te geven en met het publiek in gesprek te gaan kan het daarom raadzaam zijn om vooraf met een communicatiemedewerker te oefenen. En er zijn verschillende trainingen beschikbaar die helpen om op een overtuigende manier te presenteren en op een open manier het gesprek aan te gaan.

3.4 Mogelijkheden en beperkingen

Als afsluiting van dit hoofdstuk staan we stil bij de belangrijkste mogelijkheden en beperkingen van de presentatie. Een presentatie maakt het bij uitstek mogelijk om een groot aantal en een grote diversiteit aan doelgroepen met een scenariostudie bekend te maken. Een presentatie bijwonen vergt niet dat iemand diepgaand bekend is met de onderwerpen die de scenariostudie verkent. Hierdoor is een presentatie niet alleen toegankelijk voor de professionals, maar ook voor het brede publiek (PBL 2013, 2019a). Voor veel mensen kan het bijwonen van een presentatie daarom een aanleiding zijn om de scenariostudie te lezen en in het omgevingsbeleid toe te passen. Presentaties zijn ook geschikt om de boodschappen uit de scenariostudie op een overtuigende manier en met gevoel voor wat er bij het publiek leeft over te brengen. Dit is belangrijk als het doel niet alleen is om het publiek over de studie te informeren, maar om het publiek ook te motiveren, te inspireren of te overtuigen. Verder biedt een presentatie de spreker en het publiek de mogelijkheid om direct met elkaar in gesprek te gaan. Tijdens of na de presentatie kunnen de deelnemers vragen stellen over de scenario's of de boodschappen of juist suggesties doen voor de toepassing ervan. De kans dat het publiek de belangrijkste inzichten uit een scenariostudie onthoudt neemt toe als de inzichten niet alleen worden gepresenteerd maar ook worden besproken.

Een beperking van een presentatie is dat zij gemakkelijk het risico van informatieoverbelasting bij de doelgroep met zich meebrengt. Voor de spreker kan het een uitdaging zijn om de soms gedetailleerde en technische informatie uit de scenariostudie tot de hoofdlijnen terug te brengen en deze op een heldere en concrete manier te communiceren. Daarnaast hebben verschillende mensen verschillende leerstijlen. Niet iedereen leert het meest door naar een presentatie te luisteren. Sommige mensen hebben meer baat bij een interactieve leerstijl of bij een schriftelijke leerstijl. Daarom is het belangrijk om het publiek tijdens of na de presentatie te laten reageren en om duidelijk te maken waar de scenariostudie is te vinden. Verder is er tijdens een presentatie gewoonlijk maar beperkte tijd om de scenario's en de boodschappen over te brengen. Dit kan ertoe leiden dat de presentator zich moet beperken tot het delen van de belangrijkste bevindingen zonder in te gaan op de onderliggende analyses of methoden. Presentaties zijn met meest effectief voor het communiceren van

de hoofdlijnen van de scenario's en de hoofdboodschappen voor het beleid. Voor het creëren van een meer diepgaand begrip van de scenariostudie lenen de workshops en de praktijkgemeenschappen zich beter.

4 Tentoonstelling

Dit hoofdstuk is aan de tentoonstelling gewijd. Tijdens een tentoonstelling worden de scenario's voor een publiek uitgesteld en toegelicht. Dit kan in een fysieke ruimte maar ook online gebeuren. Via een tentoonstelling kunnen grote en diverse groepen op een aantrekkelijke en toegankelijke manier kennis maken met de scenario's, zich in de scenario's inleven en gesprekken over de toekomst voeren. Sommige tentoonstellingen bieden het publiek ook een gelegenheid om hun eigen inbreng te leveren en om met de scenarioproducenten in discussie te gaan. Tabel 4.1 van de kenmerken, de mogelijkheden en de beperkingen vat de tentoonstelling samen.

Tabel 4.1
Kenmerken, mogelijkheden en beperkingen van een tentoonstelling.

Kenmerken	Mogelijkheden	Beperkingen
<ul style="list-style-type: none">• De scenario's en de boodschappen worden voor een publiek uitgesteld en toegelicht• Er zijn verschillende soorten tentoonstellingen• Maakt de scenario's op een creatieve en aansprekende manier tastbaar en ervaarbaar• Helpt om bezoekers te informeren, te inspireren en te emotioneren	<ul style="list-style-type: none">• Maakt een groot en divers publiek met de scenario's en de boodschappen bekend• Stimuleert om een gesprek over de toekomst te voeren• Draagt bij aan de toekomstgeletterdheid van het brede publiek• Bezoekers kunnen met de organisatoren en scenarioproducenten in gesprek gaan	<ul style="list-style-type: none">• Kan veel geld, menskracht en/of tijd kosten• Bezoekers staan meestal niet zo lang bij de scenario's stil• Scenario's begrijpelijk maken voor het brede publiek kan een uitdaging zijn

4.1 Kenmerken van de tentoonstelling

Via een tentoonstelling kan een grote en diverse groep mensen die bij het omgevingsbeleid en het verwante sectorale beleid zijn betrokken kennismaken met de scenario's. Daarnaast helpt een tentoonstelling om het brede publiek te bereiken. De tentoonstelling biedt de mogelijkheid om de scenario's op een creatieve en aansprekende manier tastbaar en ervaarbaar te maken. Dit helpt om een brug te slaan tussen de toekomstverkenner aan de ene kant en de beleidsmakers en het grote publiek aan de andere kant. Hierbij gaat het niet alleen om het overbrengen van inzichten over de toekomst, maar ook om het inspireren en het emotioneren van de bezoekers (Idema & Herp 2010). Zo kunnen de beelden en de verhalen over de toekomstige inrichting van ons land de bezoekers inspireren bij het zelf maken van een beleidsvisie, kunnen zij de gevoelens die de beelden en de verhalen oproepen (urgentie, dreiging, enthousiasme, hoop) bespreken en kan dit bij elkaar de binding met het omgevingsbeleid vergroten.

De *Ruimtelijke Verkenning 2023* was in het najaar van 2023 en het voorjaar van 2024 onderdeel van twee grote tentoonstellingen. Op de Dutch Design Week 2023 werd het Ministerie van de Toekomst, een interactieve installatie die op de scenario's is gebaseerd, tentoongesteld. Zoals we eerder hebben opgemerkt waren de scenariokaarten van de Ruimtelijke Verkenning een onderdeel van *Nederland op de Tekentafel*, die in het Nieuwe Instituut in Rotterdam plaatsvond (afbeelding 4.1). Deze tentoonstelling, die was samengesteld door het Nieuwe Instituut (NI) en het College van Rijksbouwmeester en Rijksadviseurs (CRa), gaf een overzicht van de ruimtelijke ontwerpen en toekomstvisies die de afgelopen honderd jaar in Nederland zijn gemaakt. Er werd een selectie van voorbeelden op het nationale, provinciale, regionale en lokale schaalniveau getoond.

Afbeelding 4.1

Kaarten van de Ruimtelijke Verkenning op de tentoonstelling Nederland op de tekentafel.



Foto: Kersten Nabielek

Naast beleidsmakers, onderzoekers en ontwerpers, waaronder stedenbouwkundigen en architecten van naam, werd ook het grote publiek bereikt, waaronder museumbezoekers, studenten en andere groepen. Een belangrijke reden was dat de tentoonstelling op een moment kwam waarop de ruimtelijke ordening en het ruimtelijk ontwerp in ons land weer hoog op de agenda staan. Sinds het verschijnen van de Nationale Omgevingsvisie in 2020 zijn ruimtelijke ordening en ruimtelijke ontwerp weer meer prominent aanwezig in nationale, regionale en lokale beleidstrajecten. Daarnaast speelde een voorname rol dat de architectuurcollectie van het Nieuwe Instituut honderd jaar bestond. Wat voor de organisatoren van de tentoonstelling aanleiding was om te laten zien wat er van de rijke Nederlandse planningstraditie te leren valt (Van den Bergen 2024).

De tentoonstelling heeft ook veel media-aandacht gekregen. Dat geldt eveneens voor de scenario's die er werden geëxposeerd. De volgende twee citaten illustreren dit. *'Het steeds opnieuw nadenken over de ruimtelijke invulling van een land waar miljoenen inwoners veel willen van weinig vierkante meters, is een even noodzakelijke als fascinerende puzzel.'* (Bob Witman, Volkskrant van 14 januari 2024). *'Dat de toekomst ook iets is waar we zelf een positieve invloed op kunnen uitoefenen in plaats van een vloedgolf van problemen die ons onvermijdelijk overkomt lijkt een geluid dat steeds minder klinkt. (...) Juist daarom is Nederland op de Tekentafel zo verfrissend.'* (Violette Schönberger, Architectenweb.nl, 22 december 2023).

De scenario's kunnen ook op het provinciale, regionale of lokale niveau worden geëxposeerd. Het is dan wel aan te bevelen om ze naar het schaalniveau in kwestie en de belevingswereld van de bezoekers te vertalen. Dit beperkt het risico dat zij de scenario's als te abstract en te-ver-van-mijnbed ervaren. De vertaling kan bijvoorbeeld gebeuren door een of enkele strategische locaties te kiezen en aan de hand van de scenario's te laten zien hoe die locaties er in de toekomst kunnen uitzien, hoe zij kunnen functioneren en wat hun omgevingskwaliteiten kunnen zijn. Daarnaast is het aan te bevelen om niet alleen kaarten maar ook *artist impressions*, referentiebeelden en andere visualiseringen te tonen. En om bondige en levendige beschrijvingen te geven van de grootste veranderingen die op de locaties kunnen optreden en wat zij voor het functioneren en de omgevingskwaliteiten van de locaties en het hele gebied kunnen betekenen.

4.2 Soorten tentoonstellingen

Er zijn verschillende soorten tentoonstellingen. We bespreken vier soorten die tijdens of direct na de Ruimtelijke Verkenning On Tour zijn gehouden: de tentoonstelling op een vaste locatie, de interactieve tentoonstelling, de mobiele tentoonstelling en de digitale tentoonstelling.

Tentoonstelling op vaste locatie

Bij dit type tentoonstelling wordt het materiaal op een vaste plek geëxposeerd, bijvoorbeeld in een museum. Hierbij kan het gaan om een groot evenement waardoor het materiaal moeilijk te transporteren is, maar dat is niet noodzakelijk het geval. Een grote tentoonstelling heeft als voordeel dat zij de scenario's veel exposure geeft. De tentoonstelling is gewoonlijk rond een aantal centrale thema's georganiseerd, waarbij de bezoekers een looproute volgen om langs de thema's te lopen. *Nederland op de Tekentafel* vond plaats in vier zalen, waarbij in elke zaal een van de volgende thema's werd belicht:

- *Toekomstbeelden voor Nederland (nationale schaal)* met grote, nationale plannen voor de lange termijn. In deze zaal werden landelijke kaarten uit scenariostudies, ontwerpstudies en beleidsnota's getoond.
- *Transities (regionale schaal)* over de veranderende kijk op natuur en landschap. In deze zaal waren regionale kaarten, schetsen en maquettes te zien.
- *Samen leven (lokale schaal)* over huisvesting en de vraag hoe we in de toekomst willen samenleven. In deze ruimte werden foto's, maquettes en plantekeningen van woongebouwen met collectieve elementen getoond.
- *Inspraak! (verschillende vormen van betrokkenheid)* over de betrokkenheid van bewoners bij de vormgeving van hun leefomgeving. In deze zaal bevonden zich foto's, schetsen, teksten en andere objecten en werden video's vertoond.

Afbeelding 4.2

Kaarten van Ruimtelijke Verkenning 2023 tegenover kaarten van Nederland Nu Als Ontwerp.



Foto: Kersten Nabielek

Een tentoonstelling op een vaste locatie biedt de mogelijkheid om iconische kaarten, landgebruikskaarten en *artist impressions* van de scenario's in groot formaat te tonen. Andere visualiseringen behoren eveneens tot de mogelijkheid. Denk aan tekeningen, schetsen, fotocollages, video's, maquettes en virtuele driedimensionale verbeeldingen. Hierbij is het relevant om de scenariostudie als geheel en de scenarioverhalen afzonderlijk via bondige en beeldende beschrijvingen toe te lichten. De toelichting geeft context en betekenis aan de visualiseringen en maakt de scenario's ook

begrijpelijk voor bezoekers die niet gewend zijn om kaarten te lezen. Verder kunnen de belangrijkste cijfers van de scenario's worden gepresenteerd, wat het mogelijk maakt om ze op hoofdlijnen te vergelijken. Bijvoorbeeld cijfers die de orden van grootte weergeven van de voornaamste veranderingen die volgens de scenario's in het landgebruik optreden. Denk aan de verschillende percentages waarmee de toekomstige hectaren voor wonen, werken, landbouw of natuur ten opzichte van het heden veranderen.

Belangrijk is dat de scenario's op een goed zichtbare locatie in een centrale ruimte van de tentoonstelling worden geëxposeerd. De scenariostudie kan op zichzelf worden getoond, maar ook in vergelijking met andere scenariostudies. In het tweede geval kunnen de scenario's als voorbeelden van een thema worden getoond, bijvoorbeeld het thema 'Toekomstbeelden voor Nederland'. Daarnaast kunnen de scenario's in een traditie worden geplaatst, bijvoorbeeld in de Nederlandse traditie van ruimtelijke ordening en toekomstverkenning. Tijdens *Nederland op de Tekentafel* werden de scenario's van de Ruimtelijke Verkenning in dezelfde zaal als die van Nederland Nu Als Ontwerp (NNAO 1987a; 1987b) getoond (afbeelding 4.2). Dit maakt het makkelijker om de meest opvallende kenmerken van de scenariostudies te herkennen en om de overeenkomsten en verschillen te ontdekken. Hierbij kan het om de inhoud gaan, zoals de aannames over de bevolkingsontwikkeling of over het veranderende landgebruik. Maar het kan ook om de vormgeving gaan, zoals de stijl en de mate van detail (box 4.1).

4.1 Overeenkomsten en verschillen tussen kaarten van Nederland Nu Als Ontwerp en van de Ruimtelijke Verkenning 2023

Zowel in Nederland Nu Als Ontwerp (NNAO) als in de Ruimtelijke Verkenning uit 2023 (RVK) nemen nationale kaartbeelden gebaseerd op normatieve scenario's een prominente plaats in. De scenario's uit NNAO dragen de namen Zorgvuldig, Dynamisch, Kritisch en Ontspannen. Zij sluiten aan bij de drie politieke stromingen die eind jaren tachtig domineerden (christendemocratie, sociaaldemocratie, liberalisme) en een technologisch toekomstbeeld. De scenario's uit de RVK heten Regionaal Geworteld, Mondiaal Ondernemend, Groen Land en Snelle Wereld. Zij zijn gebaseerd op vier normatieve maatschappijbeelden die voor de scenariostudie zijn ontwikkeld. Hoewel de scenario's uit de RVK niet hetzelfde zijn als die van NNAO is er wel een familiegevoel. Dat geldt ook voor Ontspannen en Snelle Wereld. In beide scenario's staat technologische innovatie voorop. Tegelijkertijd zijn er duidelijke verschillen wat betreft de methoden die zijn toegepast, de inhoud van de scenario's, de mate van uitwerking en de visuele stijl.

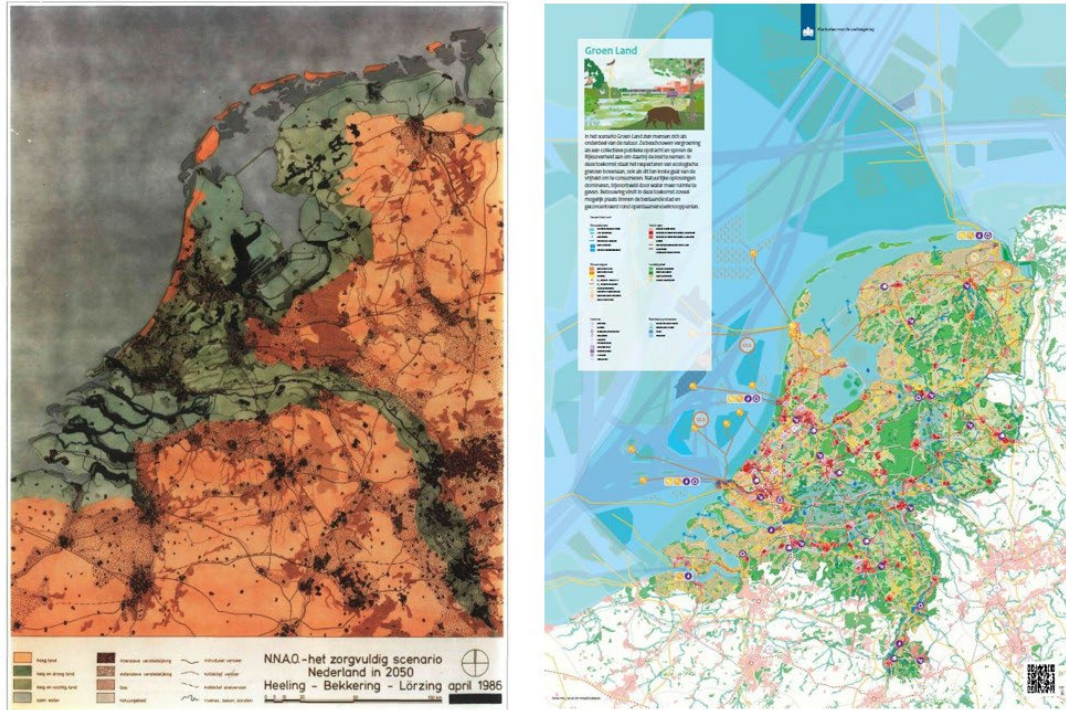
NNAO was het initiatief van een groep ontwerpers en de kaarten zijn per scenario door een ander ontwerpteam gemaakt. Kenmerkend voor de kaarten is dat zij op een intuïtieve manier en handmatig zijn weergegeven (afbeelding 4.3, links). Zo is de verstedelijking op een overdreven manier op de kaarten getekend om nieuwe verstedelijkingspatronen duidelijker zichtbaar te maken. Daarnaast zijn per scenario de kenmerkende elementen geaccentueerd, zoals de bodemcondities in Zorgvuldig en het wegennet in Dynamisch. Dit maakt de verschillen tussen de scenariokaarten zichtbaar, maar maakt het wel lastig om de scenario's te vergelijken. Bovendien bleken de intuïtief en handmatig uitgewerkte kaarten weinig aan te sluiten bij de verhaallijnen van de scenario's en daardoor niet goed bruikbaar te zijn in het ruimtelijke beleid (Salewski 2012).

De scenario's van de RVK en de bijbehorende kaarten zijn door het PBL en een ontwerp bureau gemaakt. Zowel de methodische uitwerking als de verbeelding van de scenario's was hierdoor in handen van een planbureau. Voor de kaarten heeft het PBL ruimtelijke modellering en ontwerpend onderzoek ingezet (afbeelding 4.3, rechts). Doordat de ruimtelijke modellering op data is gebaseerd kunnen de scenario's via kwantitatieve indicatoren met elkaar worden vergeleken. Dit maakte het mogelijk om de kaarten op een goed vergelijkbare, zorgvuldig onderbouwde en vrij gedetailleerde manier uit te werken. De keerzijde is wel dat de kaartbeelden hierdoor nogal complex en moeilijk leesbaar zijn, vooral voor het brede publiek. Om de leesbaarheid te vergroten heeft het ontwerp bureau ook conceptuele kaarten gemaakt (afbeelding 4.4). Op deze kaarten zijn alleen de

hoofdkenmerken van het ruimtegebruik weergegeven en deze zijn bovendien sterk geaccentueerd, wat de verschillen tussen de scenario's duidelijker maakt.

Afbeelding 4.3

Kaart van scenario Zorgvuldig uit NNAO (links) en scenario Groen Land uit de RVK (rechts).



Bron: NNAO en PBL

Afbeelding 4.4

Conceptuele kaarten van de RVK.



Bron: PBL

Andere opvallende verschillen zijn dat de scenario's uit de RVK veel meer aandacht besteden aan de ruimtelijke inrichting van de Noordzee en aan de ruimtelijke effecten van klimaatadaptatie en klimaatmitigatie, zoals het veranderende ruimtegebruik voor waterberging en de verandering van de energienetwerken.

Het bezoeken van een tentoonstelling kan door de anonimiteit van de grote bezoekersaantallen nogal een individuele aangelegenheid zijn. De bezoekers ervaren de tentoongestelde scenario's dan elk op hun eigen manier, zonder dat zij de ervaringen uitwisselen. Maar een tentoonstelling kan ook als ontmoetingsruimte dienen. Dit vergt wel aanvullende activiteiten, zoals het organiseren van rondleidingen voor groepen of aan het houden van een symposium over de tentoonstelling. Rondleidingen maken het mogelijk om met anderen over de scenario's en de onderwerpen die zij verkennen van gedachten te wisselen en hierdoor een gesprek over de toekomst te voeren. Dit kan gebeuren in groepen van willekeurige bezoekers, maar ook in groepen van vakgenoten of medewerkers van eenzelfde organisatie. Een symposium biedt de mogelijkheid om de scenario's en de onderwerpen op een meer systematische en uitgebreide manier te bespreken. Hierbij kunnen de tentoongestelde scenario's ook met andere scenariostudies worden vergeleken of kan er aandacht aan methodologische kwesties rond toekomstverkenning en het gebruik ervan bij visievorming worden besteed. Zo werd in mei 2024 het symposium *Back to the Future* georganiseerd waarin ontwerpers en beleidsmakers de rollen van diverse scenariostudies in de ruimtelijke ordening bespraken (afbeelding 4.5).

Afbeelding 4.5

Symposium over scenario's tijdens Nederland op de tekentafel.



Foto: Rienk Kuiper

Interactieve tentoonstelling

Een tentoonstelling kan ook zo worden opgezet dat zij de bezoekers de mogelijkheid biedt om zelf hun eigen inbreng te leveren en met de organisatoren van de tentoonstelling of de scenarioproducten in gesprek te gaan (PBL 2017). Een voorbeeld is het Miniministerie van de Toekomst, de interactieve installatie die een onderdeel vormde van de Dutch Design Week en *Nederland op de Tekentafel* (afbeelding 4.6). Het Miniministerie is ontworpen om onder de bezoekers een gesprek over de toekomst van Nederland op gang te brengen. Daarnaast is het bedoeld om de bezoekers bewust te maken van hun individuele bijdrage aan het vormgeven van een duurzame toekomst van Nederland. Het Miniministerie nodigt de bezoekers uit om zich te verplaatsen in de fictieve rol van minister van de toekomst en om dan te bedenken hoe de toekomst van ons land er zou moeten uitzien.

Bij de Dutch Design Week hielpen medewerkers van het CRa de bezoekers op weg en voerden met hen gesprekken over de toekomst. Deze gesprekken gingen over hoe de bezoekers over de toekomst denken, welke gevoelens zij bij de toekomst hebben, welke onderwerpen zij voor de toekomst belangrijk vinden, wat zij zelf kunnen doen om de toekomst vorm te geven en wat zij van de overheid en van bedrijven verwachten. In het Nieuwe Instituut bevond het miniministerie zich in een ruimte aan het einde van de route door de tentoonstelling, die ook als gespreksruimte en

workshopruimte diende. Allerlei groepen werden uitgenodigd om collages over de toekomst te maken. Deze werden in de ruimte opgehangen. Hierbij ging het bijvoorbeeld om medewerkers van een adviesraad, medewerkers van een ontwerpbureau en groepen schoolkinderen.

Afbeelding 4.6

Toekomstinstallatie Miniministerie van de Toekomst.



Foto's: Kersten Nabielek

Mobiele tentoonstelling

Een tentoonstelling hoeft zich niet steeds op een vaste locatie te bevinden; een mobiele tentoonstelling behoort ook tot de mogelijkheid. Het gaat hierbij om een eenvoudige en kleinschalige tentoonstelling die gemakkelijk te transporteren is. Zo'n tentoonstelling is alleen gericht op één scenariostudie en niet op diverse scenariostudies of verschillende thema's. Het voordeel van een mobiele tentoonstelling is dat zij geschikt is om specifieke doelgroepen te bereiken, zoals de medewerkers van een ministerie of de bezoekers van een conferentie.

Een voorbeeld zijn de vijf banieren die het PBL voor de lancering van de *Ruimtelijke Verkenning 2023* heeft laten maken (afbeelding 4.7). De eerste banier geeft een algemene introductie van het scenarioproject en een globaal overzicht van de vier scenario's. Op de andere vier banieren staan per scenario een grote, gedetailleerde kaart en een korte, toelichtende tekst. Na de lancering heeft het planbureau de banieren een aantal malen op verschillende locaties neergezet. De banieren waren erop gericht om de deelnemers aan bijvoorbeeld een gebruikersworkshop (zie Hoofdstuk 5) over de scenario's te informeren en ze ervoor te interesseren. De banieren hielpen ook om zich tijdens de workshop in de scenario's te verplaatsen en zich de belangrijkste kaarten, andere verbeeldingen en verhaallijnen van de scenario's eigen te maken. Op deze manier vormde de mobiele tentoonstelling een waardevolle toevoeging aan enkele gebruikersworkshops.

Afbeelding 4.7

Banieren van Ruimtelijke Verkenning 2023 op conferentie in Utrecht, juni 2024.



Foto: Kersten Nabielek

Digitale tentoonstelling

Naast de zojuist besproken tentoonstellingen zijn er ook digitale tentoonstellingen. Hierbij wordt het te exposeren materiaal op een website geplaatst die online toegankelijk is. Een voorbeeld is de tentoonstelling over de fictieve stad Reburg, die het bureau Pantopicon enkele jaren geleden heeft gemaakt. Deze tentoonstelling laat de bezoekers ervaren hoe het leven in een circulaire economie er uit kan zien en hoe zij ideeën hierover nu al in praktijk kunnen brengen. Dit gebeurt onder andere via een digitale verbeelding van de stad met *touch points* en korte films die toelichtingen over bijzondere plekken in de stad geven. Hierin vertellen professionals uit de toekomst over belangrijke onderdelen van de circulaire economie in de stad.

Het Nieuwe Instituut en de CRa hebben onlangs de tentoonstelling *Nederland op de Tekentafel* online beschikbaar gemaakt. Deze digitale tentoonstelling biedt de bezoekers de mogelijkheid om een virtuele wandeling door de tentoonstellingsruimte te maken. Tijdens de wandeling is het mogelijk om beelden, foto's, maquettes en teksten uit de collectie van het Nieuwe Instituut te bekijken. Daarnaast kunnen de bezoekers kennismaken met nieuwe ontwerpvoorstellen. Op deze manier proberen het Nieuwe Instituut en de CRa inspiratie te geven voor een nieuwe visie op de inrichting van Nederland. Afbeelding 4.8 laat de [digitale tentoonstelling](#) zien.

Afbeelding 4.8

Digitale versie van tentoonstelling *Nederland op de Tekentafel*.



Foto: Nieuwe Instituut

Een voordeel van een digitale tentoonstelling is dat zij voor iedereen die interesse heeft gemakkelijk online toegankelijk is. Daarnaast kan zij gemakkelijk via sociale media worden verspreid. Hier tegenover staat dat een bezoek aan een digitale tentoonstelling nogal een individuele aangelegenheid kan zijn. Om gesprekken over de toekomst op gang te brengen is het net als bij een grote tentoonstelling op een vast locatie ook in dit geval nodig om aanvullende activiteiten te organiseren. Denk aan een bijeenkomst waarbij de deelnemers eerst individueel de digitale tentoonstelling bezoeken en daarna met elkaar de gepresenteerde toekomst bespreken.

4.3 Aandachtspunten bij de tentoonstelling

Bij het organiseren van een tentoonstelling is het van belang om enkele aandachtspunten in acht te nemen.

Bij organisatie nauw samenwerken

De organisatie vergt een nauwe samenwerking tussen de scenarioproducenten, de tentoonstelling-curatoren en de tentoonstelling-bouwers. Omdat nauwe samenwerking tussen verschillende professionals niet altijd vanzelfsprekend is, is een goede voorbereiding van de tentoonstelling cruciaal. Belangrijk is om het met elkaar eens te worden over de doelgroepen, de doelen, de omvang, het karakter, de stijl en dergelijke van de tentoonstelling. Dit is geen sinecure, omdat verschillende professionals vaak verschillende wensen, verwachtingen en kwaliteitsopvattingen hebben. Een goede voorbereiding kan de nodige tijd vergen, maar dit is een investering die zich later ruimschoots terugverdient in termen van doelgerichtheid, doelmatigheid en kwaliteit.

Op verschillende doelgroepen inspelen

Belangrijk is om de doelgroepen van de tentoonstelling goed te kennen en rekening met hun kennisniveaus te houden. Zo maakt het een groot verschil of de tentoonstelling is gericht op professionals of op het brede publiek. Zowel de vormgeving van het beeldmateriaal als de gedetailleerdheid van de informatie dient hieraan te worden aangepast. Voor het brede publiek is het bijvoorbeeld belangrijk om de kaarten niet te gedetailleerd te maken en de verschillen tussen de scenario's goed in het oog te laten springen. Aansprekende titels maken de bezoekers nieuwsgierig, heldere koppen leiden hen door de inhoud en korte en eenvoudige teksten maken de informatie voor hen toegankelijk. Als de doelgroep zowel uit professionals als uit het brede publiek bestaat, dan helpt het aanbrenge van gelaagdheid in de informatie om deze voor beide groepen begrijpelijk en boeiend te maken. QR-codes kunnen bezoekers doorverwijzen naar meer gedetailleerde informatie, andere beschikbare publicaties of interactieve, digitale inhoud.

Totale ervaring voorop zetten

Van belang is om de tentoonstelling een heldere rode draad (duidelijke thema's) mee te geven, een aansprekende stijl te creëren en de tentoonstellingsruimte zodanig in te richten dat het materiaal goed tot zijn recht komt (PBL 2017). Hierbij gaat het niet zozeer om afzonderlijke kaarten, *artist impressions*, scenarioverhalen en dergelijke, maar om de totale ervaring die de bezoekers beleven. Om te garanderen dat de tentoonstelling recht doet aan de inhoud van de scenario's en de scenario's op een aantrekkelijke en toegankelijke manier presenteert is het nodig dat de scenarioproducenten, de tentoonstelling-curatoren en de tentoonstelling-bouwers ook hierbij intensief samenwerken.

Via visualisering aandacht trekken en communiceren

De visualisering van de scenario's kunnen de aandacht van de bezoekers trekken. Daarnaast kunnen zij helpen om de complexe informatie die de scenario's bevatten makkelijker verteerbaar te maken. Sfeerbeelden, grafieken, diagrammen en infografieken kunnen bijvoorbeeld bijdragen aan de verduidelijking van abstracte verstedelijkingsconcepten als de 'metropolis' (een stad die het middelpunt van het land vormt), de 'exopolis' (een verspreide stad zonder de traditionele kwaliteiten van een stad), de 'ecopolis' (een ecologisch duurzaam functionerende stad) of de 'micropolis' (een kleine stad) (PBL 2023b). Labels en annotaties kunnen de leesbaarheid van kaarten en beelden vergroten doordat zij informatie toevoegen en er duiding aan geven.

Tussen informatiegehalte en herkenbaarheid balanceren

Bij het tentoonstellen van de kaarten is het belangrijk om een balans te vinden tussen het informatiegehalte van de scenario's en de herkenbaarheid van de scenario's. Zo hadden professionele bezoekers waardering voor de zorgvuldige en gedetailleerde uitwerking van de kaarten uit de Ruimtelijke Verkenning. Tegelijkertijd zorgen de complexiteit en het detailniveau van de kaarten ervoor dat zij voor niet-professionele bezoekers moeilijk te lezen waren. Daarnaast is het belangrijk dat de verschillende scenariokaarten dezelfde typen ruimtegebruik verkennen en dezelfde

legenda's hebben. Doordat dit bij de kaarten van Nederland Nu Als Ontwerp niet het geval was, was het moeilijk te zijn voor de bezoekers om deze met elkaar te vergelijken.

Naast visualiseren ook verhalen toelichten

Scenariostudies zijn, zoals gezegd, complexe projecten die toelichting over de context, de methode en de resultaten vergen. Dit maakt het belangrijk om niet alleen de kaarten, *artist impressions* en andere visualiseringen van de scenario's te tonen. Maar ook op een bondige en aansprekende manier de scenarioverhalen toe te lichten en de hele scenariostudie helder uit te leggen. Dat kan via informatieborden of banieren gebeuren, maar bijvoorbeeld ook via een korte film of een rondleiding.

Bezoekers aanspreken en zich laten inleven

Audiovisuele en interactieve installaties helpen om de bezoekers aan te spreken en zich in de scenario's in te leven. En dit helpt op zijn beurt om de tentoonstelling aantrekkelijk te maken voor het brede publiek, vooral voor jongeren. Hier staat tegenover dat het bouwen van de installaties de nodige hoeveelheid tijd en geld kan kosten. Dit moet goed worden afgewogen tegen de bijdragen die de installaties aan de doelen van de tentoonstelling leveren en tegen de middelen die de organisatoren beschikbaar hebben. Het bekend en vertrouwd maken van de bezoekers met de scenario's wordt sterk vergroot door hen actief te benaderen. Bij het tentoonstellingsmateriaal gaan staan, rondleidingen geven en werksessies houden bieden de gelegenheid om de scenario's toe te lichten, vragen te beantwoorden en gesprekken over de toekomst te bevorderen.

4.4 Mogelijkheden en beperkingen

De tentoonstelling maakt het mogelijk om grote en diverse groepen op een aantrekkelijke en toegankelijke manier kennis te laten maken met de scenario's, zich in de scenario's in te leven en gesprekken over de toekomst te voeren (PBL 2019b). Hierbij gaat het niet alleen om beleidsmakers, ontwerpers en onderzoekers die beroepsmatig bij het omgevingsbeleid zijn betrokken, maar ook om het brede publiek, waaronder studenten, scholieren en andere jongeren. Dit draag bij aan de toekomstgeletterdheid van groepen die wel verwachtingen en gevoelens over de toekomst hebben, maar niet altijd weten hoe zij hiermee om moeten gaan (Miller 2018). Vooral de interactieve en de digitale tentoonstelling bieden de mogelijkheid om een breed publiek aan te trekken en de scenario's concreet tastbaar te maken. Verder kunnen tentoonstelling zo worden opgezet dat er ruimte is voor de bezoekers om zelf hun eigen inbreng te leveren en om met de scenarioproducenten in discussie te gaan. Interactieve tentoonstellingen zijn ook in dit opzicht belangrijk.

Hier staat tegenover dat de organisatie van een tentoonstelling de nodige hoeveelheid geld kan kosten en de nodige hoeveelheid menskracht en tijd kan vergen. Dit geldt vooral voor een grote tentoonstelling op een vaste locatie. Bij een interactieve en een mobiele tentoonstelling, die meestal kleinschalig zijn, en bij digitale tentoonstellingen speelt dit minder een rol. Daarnaast kan een tentoonstelling er weliswaar toe bijdragen dat inzichten uit de scenario's op de bezoekers worden overgedragen, maar hier is een beperking aan verbonden. Bezoekers zijn namelijk geneigd om niet zolang bij de kaarten, *artist impressions*, verhaallijnen en dergelijke stil te staan. Het gelaagd opbouwen van de tentoonstelling kan hier aan tegemoetkomen. Zo kan via aantrekkelijke titels en sprekende koppen de aandacht worden getrokken en via banieren, panelen of QR-codes meer gedetailleerde informatie worden verstrekt. Verder vergt het bereiken van het bredere publieke bijzondere aandacht. In dit geval vergt het begrijpelijk maken van de scenario's dat de complexe informatie die de scenario's belichamen sterk wordt vereenvoudigd. En het duidelijk maken van de verschillen tussen de scenario's vereist dat de karakteristieke kenmerken van elk scenario duidelijk in de verbeeldingen en in de verhalen tot uitdrukking komen.

5 Gebruikersworkshop

In dit hoofdstuk bespreken we de gebruikersworkshop. Een gebruikersworkshop is een bijeenkomst, waarbij beleidsmakers een scenariostudie bespreken en met het gebruiken van scenario's oefenen. Een gebruikersworkshop helpt de deelnemers om met de scenario's vertrouwd te raken, zich van de lange termijn bewust te worden, allerlei inzichten over de toekomst op te doen, met elkaar over de toekomst te communiceren en meer bij het omgevingsbeleid betrokken te raken. Tabel 5.1 vat de kenmerken, de mogelijkheden en de beperkingen van de gebruikersworkshop samen.

Tabel 5.1
Kenmerken, mogelijkheden en beperkingen van een gebruikersworkshop

Kenmerken	Mogelijkheden	Beperkingen
<ul style="list-style-type: none">• Bijeenkomst waarbij de deelnemers de scenario's bespreken en met het gebruik oefenen• Een informele setting die mentale ruimte en tijd biedt om over de toekomst na te denken• In principe gaat het om een eenmalige bijeenkomst	<ul style="list-style-type: none">• Helpt de deelnemers om allerlei inzichten over de toekomst op te doen• Leert de scenario's te gebruiken en goed opdrachtgeverschap toe te passen• Draagt bij aan communicatie en samenwerking• Vergroot betrokkenheid bij omgevingsbeleid	<ul style="list-style-type: none">• Er komen een of hooguit twee onderdelen van de beleidsvisie aan bod• De ideeën die de deelnemers met de scenario's genereren worden niet uitgewerkt of onderbouwd

5.1 Kenmerken van de gebruikersworkshop

Een gebruikersworkshop heeft het karakter van een informele setting (dialogsessie) waarin de deelnemers mentaal de ruimte en de tijd krijgen om hun inzichten, verwachtingen en ambities over de toekomst vrij uit te wisselen (Verwoerd 2023). Deze aanpak stimuleert de deelnemers om voorbij de waan van de dag en hun directe belangen te denken, om alternatieve situaties en beleidsoplossingen te verkennen en om de beleidskeuzen voor de korte termijn in het perspectief van de lange termijn omgevingsopgaven en beleidsalternatieven te plaatsen. Hieraan ontleen zij nieuwe, praktische inzichten voor het maken of actualiseren van hun omgevingsvisie.

Een belangrijk uitgangspunt van de gebruikersworkshop is dat effectieve communicatie van de scenario's een actieve betrokkenheid van de gebruikers vergt (Van der Heijden 2005). De workshop biedt de deelnemers niet alleen de mogelijkheid om kennis te maken met de scenario's en zich de scenario's eigen te maken, maar ook om de mogelijkheden voor het gebruik te verkennen en met het gebruik te oefenen (PBL 2020; Hinterleitner et al. 2023). Hierdoor helpt de workshop om de deelnemers voor het gebruiken van de scenario's te enthousiasmeren en de scenario's in het omgevingsbeleid en het verwante sectorale beleid te laten landen. Dit is belangrijk, omdat het rekening houden met de lange termijn, het denken in alternatieve toekomst en het vertalen ervan naar de beleidskeuzes die op de korte termijn moeten worden gemaakt niet vanzelfsprekend is en ook niet altijd goed gelegen komt. De gebruikersworkshop moet niet worden verward met een scenario-workshop, waarbij beleidsmakers (en belanghebbenden) meewerken aan het maken van scenario's en niet direct gericht zijn op het gebruik ervan.

Door meer gebruiksworkshops te organiseren kunnen verschillende doelgroepen worden bediend. De organisatie van een workshop voor een specifieke doelgroep heeft als voordeel dat de oefening in het gebruiken van de scenario's op de doelgroep in kwestie kan worden afgestemd. De organisatie van een workshop voor verschillende doelgroepen heeft als voordeel dat de doelgroepen de scenario's met elkaar kunnen bespreken en dat zij kunnen oefenen met het gezamenlijk gebruiken ervan. Dit helpt om de communicatie tussen verschillende beleidsafdelingen, verschillende

beleidssectoren en verschillende organisaties en groepen te verbeteren en om hun betrokkenheid bij het omgevingsbeleid te vergroten. Een voorwaarde is dat er een open sfeer wordt gecreëerd. Dit biedt de deelnemers immers de mogelijkheid om vrij te spreken, conflicterende uitspraken over de toekomst te doen en te ontdekken waarin zij elkaar kunnen vinden.

5.2 Aanpak van de gebruikersworkshop

Een gebruikersworkshop kun je op verschillende manieren organiseren. Omdat we tijdens de On Tour een groot aantal workshops hebben georganiseerd, hebben we een voorbeeldaanpak gemaakt, waarop we per workshop varieerden. Zo was een workshop voor ontwerpers er op gericht om met de beleidsscenario's de gewenste situatie (voorkeursvariant) voor een omgevingsvisie te verbeelden en te verwoorden, terwijl een workshop voor adviesbureaus er daarnaast ook op was gericht om de nodige maatregelen (voorkeursstrategie) voor de omgevingsvisie te benoemen. In beide gevallen ging het om een oefening. De voorbeeldaanpak kan ook voor anderen die een gebruikersworkshop willen organiseren als vertrekpunt dienen. Afbeelding 5.1 geeft een impressie van de gebruikersworkshop met ontwerpers.

Afbeelding 5.1

Een gebruikersworkshop met ontwerpers.



Foto's: Kersten Nabielek

Na een welkom begint de workshop met een presentatie over de doelen en de aanpak van de bijeenkomst. Hierbij komt bijvoorbeeld aan de orde dat de workshop bestaat uit beknopte inleidingen, korte discussies, zelf oefenen met het gebruiken van scenario's en een gezamenlijke reflectie hierop. Daarnaast maken de organisatoren duidelijk dat de scenario's tijdens de oefening de scenario's als inspiratiebron dienen en dus niet als keurslijf moeten worden opgevat. De bedoeling is dat de deelnemers de scenario's gebruiken, maar ook hun eigen kennis en inzichten inbrengen.

De organisatoren geven een presentatie over wat scenario's zijn en hoe ze bij het maken of actualiseren van een omgevingsvisie kunnen worden gebruikt. Daarbij is het onderscheid tussen contextscenario's en beleidsscenario's relevant. Zoals we in paragraaf 2.3 hebben uiteengezet geven contextscenario's op een samenhangende manier inzicht in het mogelijke toekomstige verloop van de belangrijkste autonome ontwikkelingen en doorkruisende gebeurtenissen. Zij geven ook indicaties van de bandbreedten waarbinnen de ontwikkelingen kunnen verlopen, de omvang van de omgevingsopgaven waarmee rekening dient te worden gehouden en de locaties waar de opgaven zich kunnen voordoen. De beleidsmakers dienen hierbij met alle scenario's rekening te houden en mogen dus geen scenario kiezen.

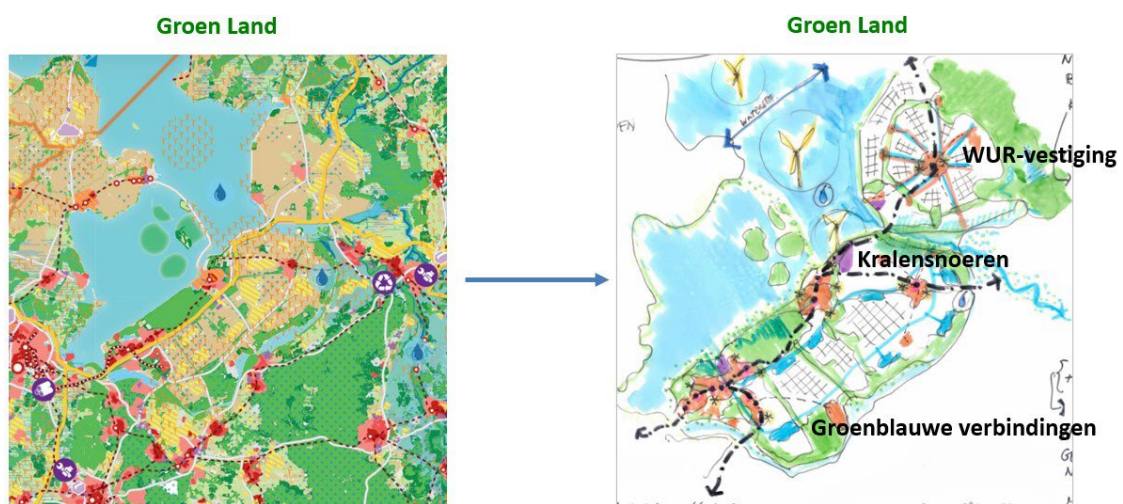
Beleidsscenario's verkennen alternatieve streefbeelden (gewenste toekomstige situaties) en strategieën (gewenste wegen naar de toekomstige situaties), waarbij elk streefbeeld en elk strategie is gebaseerd op een andere waardeoriëntatie. Een streefbeeld verkent de ambities en doelen die de beleidsmakers kunnen hebben in termen van het gewenst ruimtegebruik, de gewenste omgevingskwaliteiten, de gewenste synergieën tussen het ruimtegebruik en de gewenste keuzen voor de aanpak van de conflicten die zich hierbij kunnen voordoen. Een strategie verkent de initiatiefnemers die het streefbeeld kunnen realiseren, de maatregelen die zij met het oog hierop kunnen treffen, de manieren waarop zij kunnen samenwerken en de voorwaarden waaraan moet worden voldaan om dit op een succesvolle manier te kunnen doen. Denk bij het laatste bijvoorbeeld aan het bieden van voldoende beleidsruimte door overheden die op een hoger schaalniveau opereren. Kenmerkend voor beleidsscenario's is dat beleidsmakers voor één van de scenario's kunnen kiezen of, wat meestal beter is, onderdelen uit de verschillende scenario's kunnen combineren.

De deelnemers gaan nu zelf met de scenario's oefenen. Dit doen zij voor een of meer strategische omgevingsvraagstukken. Bijvoorbeeld hoe de woonopgave kan worden gerealiseerd, hoe er voldoende geschikte ruimte kan worden gecreëerd voor de circulaire economie of hoe zij invulling kunnen geven aan het principe 'water en bodem sturend'. De vraagstukken kunnen voorafgaand aan de workshop door de organisatoren worden afgesproken of tijdens de workshop met de deelnemers worden geïnventariseerd. Het oefenen met de scenario's gebeurt in een aantal parallelle groepen van elk vijf tot zeven mensen, zodat alle deelnemers goed aan bod komen. De deelnemers verwoorden de resultaten van de oefening op flappen en verbeelden de resultaten op kaarten.

Om de streefbeelden uit de scenario's naar de voorkeursvariant voor de omgevingsvisie te vertalen zijn twee stappen nodig. Ten eerste dienen de nationale scenario's naar de provincie, de regio of de gemeente waarvoor de deelnemers een omgevingsvisie maken te worden vertaald. De scenario's doen namelijk wel uitspraken over verschillende provincies en regio's in het land, maar omdat zij op het nationale niveau zijn gericht blijven de uitspraken vrij globaal en zijn ze niet volledig. Tijdens de workshop dienen de scenario's daarom op basis van de kennis die de deelnemers over het gebied hebben verder te worden uitgewerkt. Dit gebeurt door in parallelle groepen te werken en elke groep de opdracht te geven om het streefbeeld van een van de scenario's voor het grondgebied in kwestie uit te werken.

Afbeelding 5.2

Vertaling van scenario Groen Land naar provincie Flevoland.



Bron: PBL en Provincie Flevoland

In een workshop voor ontwerpbureaus met als casus de provincie Flevoland, werden bijvoorbeeld voor het scenario Groen Land de kralensnoeren van openbaarvervoernetwerken met bebouwing rond de knooppunten voor de provincie uitgewerkt. Daarnaast werden onder andere ook enkele

groenblauwe verbindingen en een vestiging van de Wageningen Universiteit toegevoegd (afbeelding 5.2).

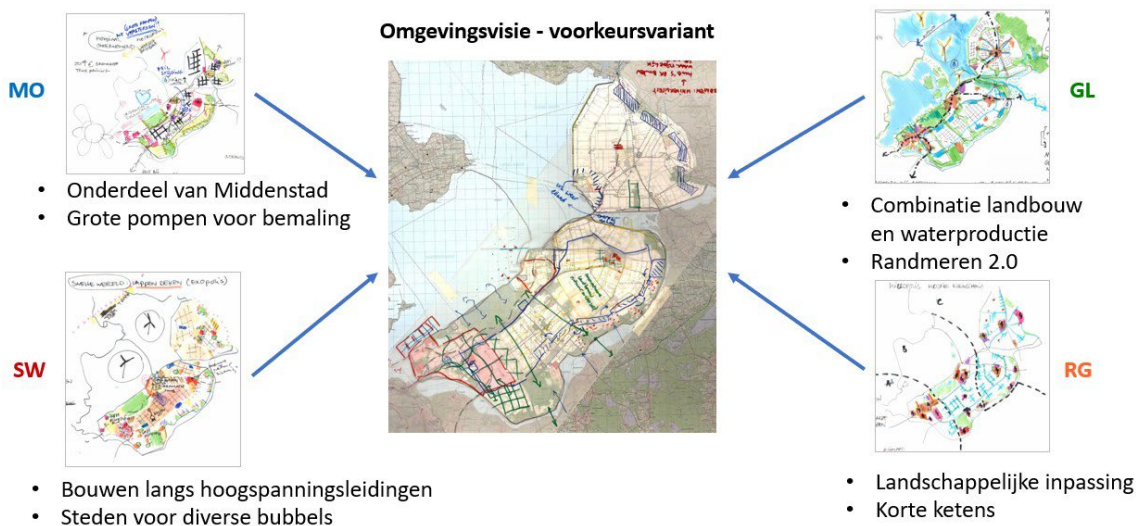
Ten tweede dienen onderdelen van de verschillende scenario's tot een samenhangend beeld van de gewenste situatie in de omgevingsvisie te worden te vertaald. Dit gebeurt door onderdelen van de streefbeeld en uit de scenario's die naar het grondgebied in kwestie zijn vertaald tot een voorkeursvariant te combineren. Met het oog hierop worden de deelnemers opnieuw in groepen ingedeeld. Nu zien de organisatoren er op toe dat in elke groep minstens één deelnemer aanwezig is van elke groep uit de eerste ronde, zodat alle vier de scenario's in elke groep een woordvoerder hebben. Iedere groep krijgt nu de opdracht om onderdelen van de streefbeeld en uit de verschillende scenario's te combineren zodat een situatie ontstaat waarin de strategische vraagstukken succesvol zijn aangepakt. Belangrijk is dat het combineren van de onderdelen op een samenhangende manier gebeurt, waarbij de onderdelen elkaar versterken, en dus niet op een ad hoc manier.

In de workshop met de provincie Flevoland werd bijvoorbeeld uit het scenario *Mondiaal Ondernemend* meegenomen dat de provincie een deel van Middenstad wordt en dat er grote pompen komen voor het drooghouden van de provincie ondanks de verwachte zeespiegelstijging en de extra zoute kwel die dit voor de provincie met zich meebrengt. Vanuit *Groen Land* werd toegevoegd dat er een extra randmeer komt om grondwaterproblemen in Noordwest Overijssel door het drooghouden van Flevoland te voorkomen en dat de landbouw ook aan waterproductie gaat doen. Vanuit *Snelle Wereld* kwam het idee dat in en rond de steden voor diverse snel veranderende doelgroepen moet worden gebouwd. En vanuit *Regionaal Geworteld* dat landschappelijk inpassing en korte productieketens belangrijk zijn (afbeelding 5.3).

Na afloop van de oefening wisselen de deelnemers de opgedane ervaringen en inzichten met elkaar uit en geven de organisatoren er een reactie op. Aan het einde van de workshop bekijken de organisatoren en de deelnemers terug op hoe de workshop is verlopen. En na de workshop maken de organisatoren en de deelnemers een beknopt verslag. Dit maakt het immers mogelijk om later op de resultaten terug te kijken en voorkomt dat de opgedane inzichten door de waan van de dag weer snel verloren gaan.

Afbeelding 5.3

Vertaling van vier provinciale scenario's naar voorkeursvariant voor Flevoland.



Bron: provincie Flevoland en PBL

5.3 Aandachtspunten bij de gebruikersworkshop

Voor een succesvol verloop van de gebruikersworkshop is het belangrijk om aandacht aan de volgende punten te besteden.

Bereid je goed voor

Een succesvolle workshop vergt een zorgvuldige voorbereiding. Zoals gezegd, is het belangrijk is om de doelgroepen en de doelen van de workshop goed te kennen. Dit vergt een open gesprek door de organisatoren om de gebruiksmogelijkheden van de scenario's en de gebruikswensen van de deelnemers duidelijk te krijgen en goed af te stemmen. Om de voorbereiding van de workshop, de uitvoering ervan en de nazorg goed te organiseren is het belangrijk om een draaiboek te maken. Hierin wordt met elkaar vastgelegd wat de doelen, de aanpak, het programma, de taakverdeling en dergelijke zijn.

Daarnaast is het relevant om voorafgaand aan de workshop te inventariseren welke strategische vraagstukken centraal komen te staan en wat de relaties tussen deze vraagstukken (zouden kunnen) zijn. Dit helpt niet alleen bij het uitnodigen van de juiste deelnemers, maar ook bij het maken van een geschikte groepsindeling. Zo kun je vooraf zorgen dat degenen die aan thema's werken waartussen veel relaties (zouden kunnen) bestaan bij elkaar in een groep komen te zitten.

Verder is het van belang om voldoende deelnemers te mobiliseren en om te zorgen dat de deelnemers voldoende divers zijn. Het werken met vier scenario's en daarmee met vier parallelle groepen van vijf tot zeven personen leidt er toe dat het minimum aantal deelnemers 20 bedraagt. De ervaring die we tijdens de On Tour hebben opgedaan is dat op deze manier ook workshops van zo'n 80 deelnemers mogelijk zijn. Er zijn dan wel extra mensen nodig om de groepen te begeleiden en de ruimte moet groot genoeg zijn om alle groepen te laten werken, zonder dat zij elkaar geluidsoverlast bezorgen. Wat betreft de diversiteit van de deelnemers is het belangrijk om er voor te zorgen dat zij verschillende schaalniveaus, beleidssectoren, organisaties, groepen en dergelijke vertegenwoordigen. Dit helpt om tijdens het oefenen verschillende gezichtspunten in te brengen en ook om de communicatie tussen de schaalniveaus, sectoren en dergelijke te verbeteren en om de betrokkenheid bij het omgevingsbeleid te vergroten.

Neem voldoende tijd

Om een workshop goed te laten verlopen en er voor te zorgen dat zij boeiende en bruikbare resultaten oplevert is het belangrijk om er minstens een dagdeel voor uit te trekken. Het vergt immers tijd om de scenario's, de gebruiksmogelijkheden en dergelijke uit te leggen. Bovendien hebben de deelnemers tijd nodig om met het gebruiken van scenario's te oefenen en er daarna op te reflecteren. Het zou nog beter zijn om er een hele dag voor uit te trekken, maar dit blijkt niet altijd haalbaar. De meeste deelnemers hebben immers (over)volle agenda's, wat het soms een uitdaging maakt om ze bij elkaar te krijgen. Een alternatief is om de workshop in twee dagdelen met enkele weken ertussen te verdelen. Dit biedt ook de mogelijkheid om het eerste deel alleen met beleidsmedewerkers te houden en het tweede deel ook met de bestuurders erbij. Bovendien kunnen de deelnemers de tijd tussen beide bijeenkomsten dan benutten om de opgedane inzichten te verwerken en om bijvoorbeeld handelingsopties voor de bestuurders te bedenken.

Creëer een open sfeer

Een voorwaarde voor een vruchtbare workshop is dat de organisatoren een open sfeer creëren. Het gaat om het scheppen van een dialoog waarin de deelnemers vrij over de toekomst kunnen spreken, conflicterende uitspraken kunnen doen en met elkaar op zoek kunnen gaan naar mogelijkheden om de conflicten te overwinnen. Belangrijk is om te bedenken dat het bij een dialoog niet alleen gaat om het uitwisselen van inzichten, maar ook van gevoelens en wilsuitingen. En om duidelijk te maken dat alle drie de dimensies van de dialoog legitiem en productief zijn. Door met elkaar en met een open houding zowel mogelijke als wenselijke toekomst te verkennen kunnen nieuwe vertrekpunten en samenwerkingsvormen ontstaan.

Maak de scenario's tastbaar

Omdat veel beleidmakers niet gewend zijn om over de lange termijn na te denken en met alternatieve toekomstige rekeningen te houden, kunnen zij de scenario's al snel als te abstract en te ver-van-mijn-bed ervaren. Daarnaast zijn de scenario's uit de Ruimtelijke Verkenning op het nationale niveau gericht, terwijl veel gebruikers op het provinciale, regionale of lokale niveau actief zijn. Verder verkennen de scenario's allerlei verschillende thema's en vraagstukken die met de leefomgeving zijn verbonden. Daarom is het belangrijk om de scenario's in de presentatie zoveel mogelijk naar het gebied waarvoor de deelnemers een omgevingsvisie willen maken te vertalen. Tijdens de eerste ronde van de workshop kunnen de deelnemers de scenario's dan zelf verder vertalen. Het komt er hierbij op aan om de presentatie bondig te maken en om zoveel mogelijk bij de actualiteiten van de provincie, de regio of de gemeente aan te sluiten.

Leg kaarten op tafel

Het werken met kaarten die toegespitst zijn op het gebied dat tijdens de workshop centraal staat is heel productief. Hierbij gaat het zowel om kaarten die de deelnemers over het toekomstige ruimtegebruik informeren als om kaarten waarop de deelnemers kunnen schetsen. Bij de informatieve kaarten gaat het zowel om thematische als integrale kaarten. De schetskaarten zijn integraal. Voordelen van het werken met kaarten zijn dat zij veel informatie geven, dat zij helpen om de discussies over de toekomst tastbaar te maken en dat zij bijdragen aan het overwinnen van conflicten. Het laatste gebeurt vooral door met elkaar te bespreken onder welke voorwaarden welke functies waar een plek hebben of kunnen krijgen (Pols et al. 2015). Verder maakt het gebruik van kaarten het makkelijker om te bespreken hoe je onderdelen van de streefbeelden uit de verschillende scenario's tot de voorkeursvariant voor de omgevingsvisie kunt combineren.

Licht de beleidsscenario's goed toe

Voor de deelnemers aan een workshop kan het verwarrend zijn dat een scenariostudie zowel contextscenario's als beleidsscenario's bevat en dat zij op verschillende manieren worden gebruikt. Daar komt bij dat het gebruik van beleidsscenario's tot weerstand bij beleidsmakers en vooral bij bestuurders kan leiden. Zij kunnen de ervaren politieke lading van de scenario's als een verstoring van het politiek proces zien. Daarom is het belangrijk om het karakter en de gebruiksmogelijkheden van de beleidsscenario's helder toe te lichten en te benadrukken dat de scenario's verschillende perspectieven op de toekomst belichamen, dat zij de mogelijkheden en de beperkingen van de perspectieven verkennen en dat het PBL geen voorkeur voor een van de scenario's heeft.

Sluit de workshop zorgvuldig af

De organisatoren dienen de deelnemers in elk geval te informeren over hoe zij de resultaten vastleggen, hoe zij de resultaten verspreiden en hoe de deelnemers de resultaten kunnen gebruiken. Daarnaast kan het interessant zijn om aan het einde van de workshop de resultaten voor te leggen aan een panel van personen die de politieke en beleidskeuzes maken en hen op de resultaten te laten reageren. Denk bijvoorbeeld aan een panel van enkele wethouders en/of directeurs van afdelingen die bij het omgevingsbeleid zijn betrokken. Hierdoor bevordert de workshop dat zij met elkaar een gesprek over de gewenste toekomst van de gemeente voeren, dat zij meer bij het maken of actualiseren van de omgevingsvisie betrokken raken en dat zij de scenario's die hierbij worden gebruikt gemakkelijker accepteren.

5.4 Mogelijkheden en beperkingen

De gebruikersworkshop biedt allerlei mogelijkheden om het gebruik van scenario's bij het maken of actualiseren van een omgevingsvisie te bevorderen. Doordat de deelnemers met het gebruik van scenario's oefenen raken zij meer vertrouwd met het scenario-denken. Veel beleidsmakers zijn wel bekend met scenario's, maar niet met het verschil tussen contextscenario's en beleidsscenario's en met de verschillende manieren waarop zij worden gebruikt of met het gegeven dat een scenario zowel toekomstige situatie als een weg er naar toe verkent. Meer vertrouwd raken met het scenario-denken helpt om zelf de scenario's bij het ontwikkelen van een omgevingsvisie te gebruiken of om bij een uitbesteding hiervan goed opdrachtgeverschap in de praktijk te brengen.

Het oefenen met de scenario's stimuleert de deelnemers om los te komen van de waan van de dag die het dagelijks werk vaak bepaalt en de aandacht op de lange termijn te richten. Door het oefenen krijgen de deelnemers een scherper beeld van het mogelijke verloop van relevante ontwikkelingen en de onzekerheden die zich hierbij voordoen. Het oefenen draagt er ook toe bij dat de deelnemers hun ambities en doelen meer expliciet maken en dat zij meer zicht krijgen op hoe zij die kunnen realiseren.

Tijdens de gebruikersworkshop doen de deelnemers allerlei inzichten op. Hierbij gaat het niet alleen om inzichten in de mogelijke toekomstige omgevingsopgaven en hoe die op een succesvolle manier kunnen worden aangepakt. Maar bijvoorbeeld ook om inzichten in hoe verschillende thema's, vraagstukken en sectoren met elkaar samenhangen en hoe zij beter op elkaar afgestemd kunnen worden. Deze inzichten zijn belangrijk voor het maken van een omgevingsvisie die zowel toekomstbestendig als samenhangend is.

De workshop helpt ook om de communicatie over de toekomst te verbeteren. Doordat de scenario's een breed palet aan perspectieven op de toekomst bieden kan ieder zich in één ervan herkennen. Hierdoor helpen scenario's om gevoelige onderwerpen als de aanpak van de stikstofproblematiek met collega's en bestuurders te bespreken. De workshops dragen ook bij aan de communicatie tussen verschillende beleidsafdelingen of beleidssectoren. Als medewerkers van verschillende afdelingen of vertegenwoordigers van verschillende sectoren meedoen, dan worden de onderlinge contacten versterkt en het wederzijdse begrip vergroot.

Verder helpt de gebruikersworkshop om de betrokkenheid bij het omgevingsbeleid te versterken. Door het oefenen met de toekomst lukt het beter om gesprekken met collega's en bestuurders over de scenario's en over het gebruik ervan te voeren en om hen van het nut hiervan te overtuigen. Dat kan er bijvoorbeeld toe leiden dat er binnen een provincie of een gemeente een basis voor het werken met scenario's wordt gelegd of dat de basis hiervoor wordt verbreed.

Tegenover de mogelijkheden die de gebruikersworkshop biedt staan ook enkele beperkingen. Zo is de gebruikersworkshop alleen gericht op het genereren van ideeën met scenario's, waardoor zij voornamelijk ruwe resultaten oplevert. Als de deelnemers de resultaten willen gebruiken, dan hebben zij na de workshop nog het nodige werk te doen. Denk aan het selecteren van de belangrijkste ideeën voor de omgevingsvisie, het uitwerken en onderbouwen van de ideeën op basis van eigen expertise en bestaand en/of nieuw onderzoek en eventueel modelberekeningen om onderdelen van de visie te kwantificeren (Nekkers 2006).

Een andere beperking is dat de gebruikersworkshop alleen de mogelijkheid biedt om met het gebruik van een of hooguit twee onderdelen van de scenariostudie te oefenen. In een workshop ontbreekt de tijd om te oefenen met het gebruik van alle onderdelen van een scenariostudie om ideeën te genereren voor alle onderdelen van een omgevingsvisie. Beleidsmakers die met al deze onderdelen willen oefenen kunnen beter een beroep doen op de praktijkgemeenschap.

6 Praktijkgemeenschap

Dit hoofdstuk gaat over de praktijkgemeenschap. Een praktijkgemeenschap bestaat uit een serie ateliers met tussendoor opdrachten om zich op de ateliers voor te bereiden en om de resultaten van de ateliers in de eigen praktijk toe te passen. De praktijkgemeenschap maakt het mogelijk om systematisch aan een omgevingsvisie te werken en hierbij alle onderdelen van een scenariostudie te gebruiken. Bovendien krijgen de deelnemers de mogelijkheid om de ervaringen die zij opdoen met de anderen te delen en van elkaar te leren. Tabel 6.1 geeft een beknopt overzicht van de kenmerken, de mogelijkheden en de beperkingen van de praktijkgemeenschap.

Tabel 6.1

Kenmerken, mogelijkheden en beperkingen van een praktijkgemeenschap

Kenmerken	Mogelijkheden	Beperkingen
<ul style="list-style-type: none">• Een serie ateliers die over een periode van ongeveer een half jaar wordt georganiseerd• Alle onderdelen van de beleidsvisie en de scenariostudie komen aan bod• De deelnemers krijgen voor en na de ateliers opdrachten• De deelnemers kunnen tussen de ateliers vragen stellen en informatie uitwisselen	<ul style="list-style-type: none">• De deelnemers werken systematisch aan alle onderdelen van de beleidsvisie en gebruiken hierbij alle onderdelen van de scenariostudie• Levert de deelnemers veel inzichten op, ook door onderlinge ervaringsuitwisseling• Draagt sterk bij aan de communicatie en de samenwerking• Draagt sterk bij aan de binding van de betrokkenen met het omgevingsbeleid	<ul style="list-style-type: none">• De organisatie en de deelname zijn relatief arbeidsintensief (er is wel sprake van werk met werk maken)• Functioneert alleen goed als het aantal deelnemers niet te groot is• Door de dagelijkse werkdruk kan het voor deelnemers een uitdaging zijn om mee te blijven doen

6.1 Kenmerken van de praktijkgemeenschap

In algemene zin bestaat een praktijkgemeenschap uit een groep mensen die een interesse delen voor iets dat zij doen en die tijdens regelmatige interacties leren hoe ze dit beter kunnen doen (Wenger 1998). In dit hoofdstuk gaat het om een praktijkgemeenschap die bedoeld is om beleidsmakers en belanghebbenden te helpen om met scenario's een omgevingsvisie te maken of te actualiseren. Een praktijkgemeenschap (Eng.: *community of practice*) bestaat uit de volgende onderdelen (Wenger et al. 2002):

- Het *kennisdomein* creëert een gemeenschappelijke basis, inspireert de leden om deel te nemen, geeft richting aan het leerproces en geeft betekenis aan de acties. In ons geval bestaat het kennisdomein dus uit het gebruik van scenario's bij het maken of actualiseren van een omgevingsvisie.
- De *gemeenschap* bevordert de interacties en stimuleert de bereidheid om ideeën te delen. Zij kan bestaan uit medewerkers van verschillende afdelingen van een provincie of een gemeente. Maar ook uit vertegenwoordigers van verschillende organisaties en groepen, zoals overheden, bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties, kennisinstellingen en burgers.
- De *praktijk* biedt de focus waar de gemeenschap zich rond organiseert en inzichten en vaardigheden ontwikkelt. In ons geval bestaat de praktijk uit het gebruik van de Ruimtelijke Verkenning en andere scenariostudies bij het maken of actualiseren van een omgevingsvisie.

Omdat de praktijkgemeenschap en de gebruikersworkshop aan elkaar verwant zijn, bespreken we de belangrijkste verschillen. Een praktijkgemeenschap bestaat uit een serie bijeenkomsten (ateliers)

over een periode van bijvoorbeeld een half jaar, terwijl een gebruikersworkshop in principe eenmalig is. Bij een praktijkgemeenschap komen alle onderdelen van de omgevingsvisie en van de scenariostudie aan de orde; bij een gebruikersworkshop een of hooguit twee onderdelen. Het doel van de praktijkgemeenschap is niet alleen om kennis te maken met hoe je scenario's kunt gebruiken, maar ook om de scenario's daadwerkelijk toe te passen. Er is hierbij geen sprake 'oefenen met de toekomst', maar van 'met de toekomst werken'. Bij de praktijkgemeenschap krijgen de deelnemers tussen de ateliers door de opdracht om de resultaten van het vorige atelier toe te passen en om zich op het volgende atelier voor te bereiden. Bovendien worden de deelnemers uitgenodigd om tussendoor vragen te stellen en kennis en ervaringen uit te wisselen en worden er soms informatiebijeenkomsten georganiseerd. Bij een gebruikersworkshop ontbreken deze activiteiten.

Vanwege de zojuist genoemde verschillen draagt de praktijkgemeenschap er meer dan de gebruikersworkshop aan bij dat de deelnemers een leerproces doorlopen. De praktijkgemeenschap stimuleert de deelnemers hierdoor meer om voorbij de waan van de dag en het directe eigenbelang te denken, om alternatieve situaties en beleidsopties te verkennen en om de keuzen voor de korte termijn in het perspectief van de lange termijn te plaatsen. De praktijkgemeenschap levert ook aanzienlijk meer inzichten op voor het maken of actualiseren van de omgevingsvisie.

Zoals gezegd, kan een praktijkgemeenschap met medewerkers van een provincie of gemeente worden georganiseerd, maar ook met een grotere groep beleidsmakers en belanghebbenden. De organisatie van een praktijkgemeenschap voor één overheidsorganisatie heeft als voordeel dat de ateliers op deze doelgroep kan worden afgestemd. Dit helpt onder andere om de communicatie tussen beleidsafdelingen te verbeteren en om hun betrokkenheid bij het omgevingsbeleid te vergroten. De organisatie van een praktijkgemeenschap voor verschillende doelgroepen heeft als voordeel dat diverse doelgroepen de scenario's met elkaar kunnen bespreken en dat zij de scenario's gezamenlijk kunnen gebruiken bij het maken of actualiseren van een omgevingsvisie. Dit bevordert niet alleen de communicatie tussen de verschillende beleidssectoren, organisaties en groepen, maar vergroot ook hun betrokkenheid bij het omgevingsbeleid.

6.2 Aanpak van de praktijkgemeenschap

Zoals we in paragraaf 2.2 opmerkten, schrijft de Omgevingswet voor dat het Rijk, de provincies en de gemeenten een omgevingsvisie moeten maken, maar geeft zij niet veel aanwijzingen over de onderdelen die de visie moet bevatten of over de stappen die moeten worden gezet. Daarnaast geeft de Omgevingswet aan dat bij het maken van een omgevingsvisie scenario's dienen te worden gebruikt, maar laat zij in het midden om wat voor scenario's het gaat en hoe zij kunnen worden gebruikt. Dit geeft veel flexibiliteit, maar leidt ook tot veel onduidelijkheid. Het eerste doel van de praktijkgemeenschap is dan ook om de deelnemers inzicht te geven in de belangrijkste onderdelen van een omgevingsvisie. Het tweede en belangrijkste doel is hen te helpen om bij het maken of actualiseren van hun omgevingsvisie scenariostudies zoals de Ruimtelijke Verkenning toe te passen. Hierbij gaat het er vooral om de strategische vraagstukken te benoemen, de omgevingsopgaven in beeld te krijgen, de beleidsambities en beleidsdoelen te prioriteren, een strategie te ontwikkelen om de ambities en doelen te realiseren, duidelijke keuzen te maken en hierbij rekening met de onzekere toekomst te houden.

Tijdens de praktijkgemeenschappen die we met de VNG en het Ministerie van BZK hebben georganiseerd (zie paragraaf 1.4) hebben we steeds verspreid over een half jaar vier ateliers van elk een middag gehouden. Deze aanpak nemen we ook in dit hoofdstuk als vertrekpunt. Dit wil niet zeggen dat een praktijkgemeenschap altijd op deze manier moet worden gehouden. Het gaat vooral om het leveren van maatwerk dat recht doet aan de behoeften van de beleidsmakers. Zo hebben we met de gemeente Zwolle een praktijkgemeenschap gehouden met een extra atelier om de nationale scenario's naar de gemeente te vertalen en nog twee ateliers om de scenario's in het ruimtelijke toekomstperspectief, dat de basis voor de aanvulling op de omgevingsvisie vormt, te verwerken. Bij de aanpak met vier ateliers is elk atelier gefocust op een onderdeel van de omgevingsvisie en op hoe een scenariostudie kan worden gebruikt om dat onderdeel te maken:

1. Met de nulsituatie de huidige situatie van het grondgebied analyseren (paragraaf 6.2.1)
2. Met de contextscenario's de verwachte opgaven voor het gebied verkennen (paragraaf 6.2.2)
3. Met de streefbeelden uit de beleidsscenario's de voorkeursvariant benoemen (paragraaf 6.2.3)
4. Met de strategieën uit de beleidsscenario's de voorkeursstrategie bedenken (paragraaf 6.2.4)

Afbeelding 6.1, die gebaseerd is op afbeelding 2.1, geeft een overzicht van hoe een praktijkgemeenschap is opgebouwd.

Afbeelding 6.1

Opbouw van een praktijkgemeenschap.



Bron: PBL

Elk atelier begint met een plenaire bespreking van de opdracht die de deelnemers als voorbereiding op het atelier hebben gekregen. Daarna volgt een presentatie over de belangrijkste doelen, principes en activiteiten van het onderdeel. Vervolgens krijgen de deelnemers de gelegenheid om zelf met het onderdeel aan de slag te gaan. Dit gebeurt in parallelle groepen van vijf tot zeven mensen. Elke groep gaat met een bepaalde thema aan het werk, zoals Wonen, Economie, Mobiliteit, Energie, Recreatie, Groen en Water. Daarnaast is het aan te raden om een groep aan de integratie van de verschillende thema's te laten werken. Deze groep kan zich dan op de samenhang tussen de thema's richten. Belangrijk is om in elke groep een of meer themadeskundigen te hebben, maar ook enkele deelnemers die deskundig zijn op andere thema's die ermee verbonden zijn. Zo kan het mobiliteit niet los worden gezien van wonen, economie, energie en recreatie. Hierbij gaat het niet alleen om wetenschappelijke en beleidsdeskundigen, maar ook om ervaringsdeskundigen. De deelnemers verwoorden hun verwachtingen, inzichten en ambities vervolgens op flappen en verbeelden ze op kaarten. Voorts wisselen zij de opgedane ervaringen en inzichten met elkaar uit en geven de organisatoren er een reactie op.

Net als de gebruikersworkshops hebben de ateliers het karakter van dialoogsessies. Dit zijn informele settings waarin de deelnemers mentaal de ruimte en de tijd krijgen om hun inzichten en verwachtingen over de toekomst vrij uit te wisselen (Verwoerd 2023). Bijzondere aandacht vergt het verbinden van de resultaten van de *informele* ateliers met het *formele* beleidstraject van de omgevingsvisie. Dit kan gebeuren door medewerkers die strategische posities in het formele traject innemen aan de ateliers te laten deelnemen en door hen te stimuleren om de resultaten van de ateliers in het formele traject mee te nemen. De deelnemers krijgen voor elk atelier de opdracht om materiaal te verzamelen en na elk atelier de opdracht om de resultaten bij het maken of actualiseren van hun omgevingsvisie mee te nemen.

Hierdoor kunnen de deelnemers met de scenario's op een geïnformeerde en creatieve manier aan hun omgevingsvisie werken. Voor het uitvoeren van de opdrachten biedt het PBL allerlei werk materiaal aan, zoals het hoofdrapport, het achtergrondrapport, integrale kaarten, thematische kaarten

en databestanden. Daarnaast kunnen de deelnemers andere informatiebronnen gebruiken, zoals provinciale, regionale of lokale kaarten, visies en plannen en de gebiedskennis die zijzelf inbrengen. Door deze stappen met elkaar te doorlopen levert elk atelier resultaten op die de deelnemers in hun omgevingsvisies kunnen verwerken en inzichten en vaardigheden die zij hierbij kunnen toepassen. Hierbij is sprake van ‘al doende leren’ en van ‘werk met werk maken’.

Aan het einde van een atelier blikken de organisatoren met de deelnemers terug op hoe het atelier is verlopen. Hierbij benoemen zij de onderdelen die goed gingen en de onderdelen die beter konden. Na afloop van elk atelier maken de organisatoren met de deelnemers een verslag waarin zij de resultaten beschrijven en verbeelden. Hierbij verdient het aanbeveling om twee versies te maken: een korte versie die dient als hand-out voor het volgende atelier, zodat de deelnemers op de resultaten kunnen voortbouwen en een lange versie om de resultaten van het atelier op basis van eigen gebiedskennis, bestaand en/of nieuw onderzoek en eventueel modelberekeningen uit te werken en te onderbouwen. Deze versie is nodig om de resultaten voor de omgevingsvisie te kunnen gebruiken.

6.2.1 Huidige situatie analyseren

Het doel van het eerste atelier is om de deelnemers inzichten en vaardigheden bij te brengen in hoe zij de huidige situatie van het grondgebied van de provincie, de regio of de gemeente met de nulsituatie uit een scenariostudie kunnen inventariseren en om hen hier zelf mee te laten werken. Het programma van het atelier ziet er als volgt uit.

Eerst lichten de organisatoren de doelen en de opzet van de praktijkgemeenschap toe, geven zij een overzicht van de vier ateliers en bespreken zij de opbouw van een omgevingsvisie en een scenariostudie. Hierbij leggen zij steeds een relatie tussen het onderdeel van de omgevingsvisie, het corresponderende onderdeel van de scenariostudie en de andere kennis- en informatiebronnen die de deelnemers kunnen gebruiken.

Daarna geven de organisatoren een presentatie over het maken van een *samenhangend* beeld van de huidige situatie van de leefomgeving en het gebruik van een scenariostudie hierbij. De aandachtspunten die aan de orde komen zijn:

- De *thema's* die de komende jaren belangrijk zijn en waarop de omgevingsvisie zich zou moeten concentreren. Bij de thema's gaat het om aandachtsgebieden, die vrij breed zijn en vaak in vrij algemene termen worden verwoord. Denk bijvoorbeeld aan Wonen, Economie, Mobiliteit, Energie of Water.
- Per thema de *strategische vraagstukken* ofwel de grote kwesties waarmee de beleidsmakers de komende jaren te maken hebben. De strategische vraagstukken zijn specifiek en concreter dan de thema's en geven er meer focus en een verdere invulling aan. Bijvoorbeeld hoe je bij het thema Mobiliteit invulling geeft aan bereikbaarheid, duurzaamheid en rechtvaardigheid.
- De *omgevingskwaliteiten* die bij de strategische vraagstukken aan de orde zijn: de gebruikswaarden, de belevingswaarden en de toekomstwaarden. En per waarde de omgevingsbelangen die in het geding zijn: de economische belangen (Profit), de sociale belangen (People) en de ecologische belangen (Planet). Tabel 6.2 geeft een overzicht en kan als hulpmiddel dienen om de omgevingskwaliteiten van het grondgebied en de omgevingsbelangen die hierbij in het geding zijn te benoemen.

Tabel 6.2
Overzicht van omgevingskwaliteiten en – belangen.

	Profit	People	Planet
Gebruikerswaarde	<ul style="list-style-type: none"> • Doelmatige omgang met ruimte • Bereikbaarheid en connectiviteit 	<ul style="list-style-type: none"> • Keuzevrijheid (vooral met betrekking tot wonen) • Toegankelijkheid • Ontmoeting 	<ul style="list-style-type: none"> • Gezond en veilig (fysiek) • Ecosysteemdiensten
Belevingswaarde	<ul style="list-style-type: none"> • Uitstraling en aantrekkelijkheid • Afwisseling 	<ul style="list-style-type: none"> • Ruimtelijke rechtvaardigheid • Verbondenheid, sociale veiligheid en inclusie • Eigenheid 	<ul style="list-style-type: none"> • Evenwichtige zintuiglijke balans • Beleving van milieu- en gezondheidsrisico's • Natuurbeleving
Toekomstwaarde	<ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkelruimte • Robuustheid en veerkracht 	<ul style="list-style-type: none"> • Weerbaarheid en betrokkenheid • Demografische spreiding (vitaliteit) 	<ul style="list-style-type: none"> • Biodiversiteit • Natuurlijke systemen (vooral water en bodem)

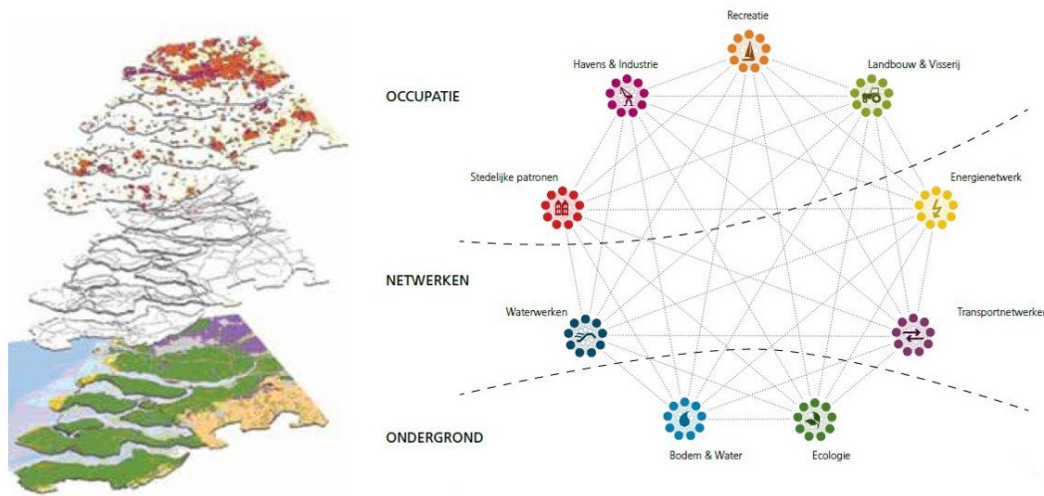
- Het *ruimtegebruik* dat in het geding is, de relaties tussen de verschillende soorten ruimtegebruik en de links met de drie lagen uit de lagenbenadering. Bij de relaties tussen de verschillende soorten ruimtegebruik kan er sprake zijn van synergieën, maar ook van conflicten. Een voorbeeld van het eerste is de bouw van een levendige nieuwbouwwijk door de combinatie van wonen, werken, voorzieningen, groen en water. Een voorbeeld van het tweede is een natuurgebied dat door de stikstofuitstoot van de landbouw wordt aangetast. De lagenbenadering onderscheidt drie lagen die de ruimtelijke structuur van een gebied bepalen. Elke laag heeft een eigen ontwikkeltempo: de ondergrond verandert relatief traag, de netwerklaag gemiddeld en de occupatielaag relatief snel. Interventies in de ene laag hebben invloed op de andere lagen (Dammers et al. 2015). Afbeelding 6.1 geeft een overzicht en kan als hulpmiddel dienen door de belangrijkste typen ruimtegebruik te omcirkelen, de voornaamste relaties ertussen aan te geven (groene lijnen voor synergie, rode lijnen voor conflicten) en te benoemen welke van de drie lagen leidend is.

Vervolgens krijgen de groepen de opdracht om via trefzinnen en een schets een samenhangend beeld van de huidige situatie van de leefomgeving op hun grondgebied te geven. De organisatoren vragen hen hierbij om de zojuist genoemde aandachtspunten mee te nemen en om de resultaten van de voorbereidende opdracht te gebruiken.

Verder geven de organisatoren een presentatie over het materiaal dat de deelnemers kunnen gebruiken om de resultaten van het atelier uit te werken, te onderbouwen en in hun omgevingsvisie mee te nemen. Denk aan het achtergrondrapport van de *Ruimtelijke Verkenning 2023* (PBL 2023), de studie *Grote opgaven in een beperkte ruimte* (PBL 2021) en het *Compendium van de Leefomgeving* (website). De voorbeeldpresentatie bevat ook de links naar het materiaal dat de deelnemers bij het uitwerken en onderbouwen van de resultaten van het atelier kunnen gebruiken.

Afbeelding 6.1

Overzicht van diverse soorten ruimtegebruik en verschillende lagen.



Bron: MUST Stedenbouw

6.2.2 Toekomstige opgaven verkennen

Het tweede atelier heeft als doel om de deelnemers inzicht en vaardigheden bij te brengen in hoe zij toekomstige autonome ontwikkelingen en doorkruisende gebeurtenissen kunnen verkennen evenals de impact hiervan op de omgevingsopgaven voor het grondgebied. Het gaat hierbij om het gebruik van contextscenario's, de vertaling ervan naar het eigen grondgebied en het verkennen van de omgevingsopgaven die de scenario's met zich meebrengen voor het gebied. Contextscenario's beschrijven op een samenhangende manier enkele mogelijke richtingen waarin een aantal autonome ontwikkelingen kunnen verlopen samen met hun wederzijdse relaties en hun gezamenlijke effecten. Box 6.1 geeft een korte samenvatting van beide contextscenario's uit de Ruimtelijke Verkenning.

Tijdens het tweede atelier bouwen de deelnemers voort op de resultaten van het eerste atelier. Het tweede atelier begint met een bespreking van de opdracht die de deelnemers aan het einde van het eerste atelier mee hebben gekregen. De organisatoren vragen de deelnemers om *itches* over de uitvoering van de opdracht en de resultaten ervan te geven. De andere deelnemers en de organisatoren reageren erop. De focus is hierbij gericht op waar de deelnemers tegenaan liepen en op wat de anderen ervan kunnen opsteken.

Daarna geven de organisatoren een presentatie over het verkennen van toekomstige ontwikkelingen en doorkruisende gebeurtenissen en de toepassing hiervan bij het maken van de omgevingsvisie. Contextscenario's bevorderen een brede blik op de ontwikkelingen die belangrijk zijn voor het grondgebied. Daarnaast bieden zij ook inzicht het mogelijke toekomstige verloop van de ontwikkelingen en hun impact op de omgevingsopgaven voor het gebied. Hierdoor kunnen zij een groter gevoel van urgentie voor het voeren van nieuw beleid geven en helpen om het nieuwe beleid op zijn haalbaarheid te toetsen.

Het gaat om ontwikkelingen die een grote impact op de strategische vraagstukken in het gebied (kunnen gaan) hebben, maar waarop de beleidsmakers in kwestie (vrijwel) geen invloed hebben (PBL 2019a). Dit soort ontwikkelingen wordt ook wel 'drijvende krachten' of 'megatrends' genoemd. Volgens de DESTEP-formule kan het hierbij gaan om **D**emografische, **E**conomische, **S**ociaal-culturele, **T**echnologische, **E**cologische en **P**olitieke ontwikkelingen. Kenmerkend voor de ontwikkelingen is dat zij een trendmatig karakter hebben, dat zij al begonnen zijn, dat zij een bepaalde richting opgaan, dat zij zich over een langere tijd voltrekken en dat zij min of meer gelijkmatig verlopen (PBL 2019a).

Doorkruisende gebeurtenissen zijn gebeurtenissen die niet waarschijnlijke hoeven te zijn, maar die wel een grote impact op de strategische vraagstukken hebben (Steinmüller 2023). Een voorbeeld zijn mondiale grootmachten die beslag leggen op belangrijke grondstoffen. Een belangrijk effect hiervan kan zijn dat dit een impuls geeft aan de circulaire economie. Gewoonlijk hebben doorkruisende gebeurtenissen een bepaalde levenscyclus: eerst zijn zij latent, daarna is er sprake van een eruptie en na verloop van tijd treedt er normalisering op. Doorkruisende gebeurtenissen worden ook wel ‘zwarte zwanen’ of ‘wildcards’ genoemd.

6.1 Samenvatting van beide contextscenario's uit de Ruimtelijke Verkenning

De *Ruimtelijke Verkenning 2023* (PBL 2023) bevat twee contextscenario's, namelijk Meer met een hoge economische, maatschappelijke en technologische dynamiek en Minder met een lage dynamiek. Tabel 6.3 geeft een samenvatting van beide scenario's. De scenario's brengen verschillende omgevingsopgaven met zich mee. Zo is er bijvoorbeeld in Meer tot het jaar 2050 extra ruimte nodig voor de woonvraag van 3,4 miljoen meer mensen, voor 1,5 miljoen meer banen en voor veel nieuwe voorzieningen en infrastructuur. In Minder is er extra ruimte nodig voor de woonvraag van 0,6 miljoen meer mensen en voor nieuwe voorzieningen en infrastructuur, maar komt er ook ruimte vrij omdat het aantal banen met 0,2 miljoen afneemt (PBL 2023b).

Tabel 6.3
Samenvattingen van de contextscenario's Meer en Minder

Autonome ontwikkelingen	Contextscenario Meer	Contextscenario Minder
<i>Bevolkingsontwikkeling</i>	<ul style="list-style-type: none"> Het aantal inwoners van Nederland neemt tot 2050 toe tot ruim 20,5 miljoen (3,4 miljoen extra inwoners ten opzichte van 2018). 	<ul style="list-style-type: none"> Het aantal inwoners van Nederland neemt tot 2050 toe tot circa 18 miljoen (0,6 miljoen extra inwoners ten opzichte van 2018).
<i>Economische ontwikkeling</i>	<ul style="list-style-type: none"> De economische ontwikkeling is dynamisch (aantal banen neemt met 1,5 miljoen toe). 	<ul style="list-style-type: none"> De economische ontwikkeling stagneert (aantal banen neemt met 0,2 miljoen af).
<i>Technologische ontwikkeling</i>	<ul style="list-style-type: none"> Snellere ontwikkeling en verspreiding van nieuwe technieken. 	<ul style="list-style-type: none"> Langzamere ontwikkeling en verspreiding van nieuwe technieken.
<i>Internationale samenwerking</i>	<ul style="list-style-type: none"> Meer samenwerking binnen mondiale regio's; minder tussen regio's. 	<ul style="list-style-type: none"> Minder mondiale en Europese samenwerking.
<i>Mondiaal klimaatbeleid</i>	<ul style="list-style-type: none"> Wereldwijd ambitieus en effectief beleid. Hierdoor blijft de mondiale temperatuurstijging in 2100 tot 1,5 à 2°C beperkt. 	<ul style="list-style-type: none"> Wereldwijd minder effectief beleid. Hierdoor stijgt de mondiale temperatuur tot 2100 met 2 à 3°C en neemt daarna verder toe.

Atelier

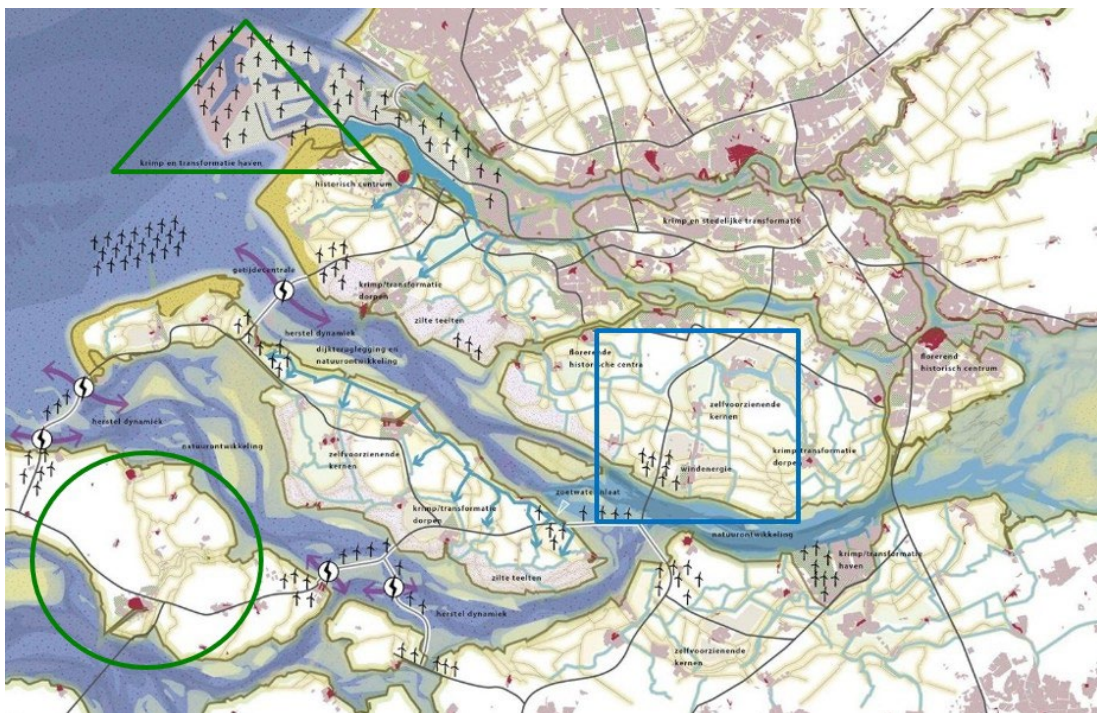
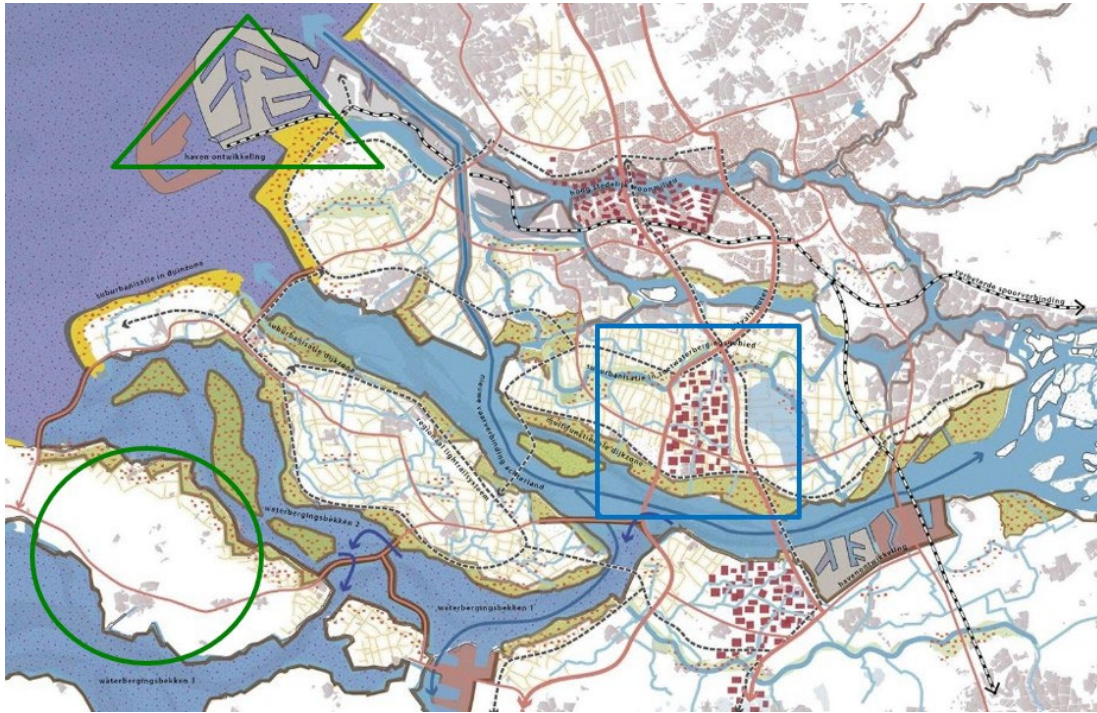
Bij het beschrijven en verbeelden van de toekomstige opgaven kunnen allerlei technieken worden gebruikt. Het atelier is een snelle manier om de nationale scenario's naar de provincie, de regio of de gemeente te vertalen. Hiervoor kun je verschillende deskundigen uit het beleid, de samenleving en de wetenschap uitnodigen. De ideeën die zij leveren moeten na het atelier nog wel worden geselecteerd, uitgewerkt en onderbouwd.

Literatuurverkenning

Via literatuurverkenning kunnen bestaande kennis en inzichten worden gebruikt om de ideeën uit te werken en te onderbouwen. Voor provincies, regio's en gemeenten is een vertaling naar het eigen schaalniveau nodig. De resultaten van het atelier en de rapporten van de Ruimtelijke Verkenning bieden hierbij een referentiekader dat helpt om de literatuur op een doelgerichte manier te verzamelen en te analyseren.

Afbeelding 6.2

Ruimtelijke effecten van toekomstige ontwikkeling van Zuidwestelijke delta volgens scenario Stoom (boven) en scenario Rust (onder).



Bron: H+N+S Landschapsarchitecten 2019

Ontwerpend onderzoek

Ontwerpend onderzoek helpt om de ruimtelijke effecten van de toekomstige ontwikkelingen en de doorkruisende gebeurtenissen in beeld te brengen. Hierdoor ontstaat bijvoorbeeld inzicht in deelgebieden die in geen van beide contextscenario's veranderen, gebieden die wel in het ene en niet in het ander scenario veranderen en gebieden die in beide scenario's veranderen maar in een andere richting. Afbeelding 6.2 illustreert dit aan de hand van de *Deltascenario's voor 2050 en 2100* (Deltares et al. 2015) voor de Zuidwestelijke delta van ons land. In de afbeelding is een voorbeeld van de eerste gebieden met een groene cirkel gemarkeerd, een voorbeeld van de tweede gebieden met blauwe vierkant en een voorbeeld van de derde gebieden met een rode driehoek.

Modelberekeningen

Modelberekeningen helpen om de omgevingsopgaven te kwantificeren, wat nauwkeurigere uitspraken over de toekomstige opgaven mogelijk maakt. Zij vergen wel dat er geschikte modellen en voldoende data over de afgelopen jaren beschikbaar zijn. Op het provinciale en regionale niveau kunnen de modelresultaten die we voor de Ruimtelijke Verkenning hebben uitgevoerd worden gebruikt. Voor het lokale niveau is nog een vertaling naar de gemeente nodig.

Na de presentatie over het verkennen van de toekomstige opgaven krijgen de deelnemers de opdracht om zelf met de scenariostudie aan de slag te gaan om de toekomstige omgevingsopgaven voor hun grondgebied te verkennen. Dit gebeurt door de volgende stappen te zetten:

- Een ruimtelijk strategisch vraagstuk uit het eerste atelier kiezen
- Drie verschillende ontwikkelingen met een impact op het vraagstuk kiezen
- Met de contextscenario's het toekomstige verloop van deze ontwikkelingen verkennen
- Een doorkruisende gebeurtenis uit het rapport kiezen
- Bedenken wat de effecten op de toekomstige opgaven voor het strategische vraagstuk zijn

De deelnemers krijgen hierbij de opdracht om de zojuist genoemde aandachtspunten mee te nemen en de resultaten van de voorbereidende opdracht te gebruiken.

Verder presenteren de organisatoren het materiaal dat de deelnemers kunnen gebruiken om na het atelier de toekomstige opgaven voor hun eigen omgevingsvisie te verkennen. Voorbeelden zijn naast het achtergrondrapport van de *Ruimtelijke Verkenning 2023* (PBL 2023), *De WLO-actualisatie 2020* (PBL 2020) en *de Deltascenario's 2024* (Deltares 2024). Een overzicht van het beschikbare materiaal en de links naar de webpagina's waar het kan worden gedownload zijn in de voorbeeldpresentatie te vinden.

6.2.3 Voorkeursvariant benoemen

Het derde atelier heeft tot doel inzichten en vaardigheden te ontwikkelen om de ambities en de doelen van de omgevingsvisie expliciet te maken, om de synergiën en conflicten die zich hierbij voordoen te herkennen en om prioriteiten te stellen ofwel keuzes te maken. Tijdens dit atelier gaat het om het gebruik van beleidsscenario's, de vertaling ervan naar het eigen grondgebied en de aanpak van de omgevingsopgaven voor het grondgebied. De bedoeling is dat de deelnemers onderdelen van de verschillende beleidsscenario's die betrekking hebben op de toekomstige situatie combineren en als bouwstenen voor een beschrijving en verbeelding van de gewenste situatie in hun omgevingsvisie gebruiken.

In dit derde atelier bouwen de deelnemers voort op het werk dat zij tijdens de eerste twee ateliers hebben verricht. Het atelier begint opnieuw met een bespreking van de opdracht die de deelnemers aan het einde van het voorgaande atelier hebben mee gekregen. De bespreking gebeurt op dezelfde manier als bij het tweede atelier, zij het dat de inhoud nu anders is.

Daarna geven de organisatoren een presentatie over wat beleidsscenario's zijn en hoe de deelnemers de wenselijke situatie van het grondgebied met de scenario's in hun omgevingsvisie kunnen

verwoorden en verbeelden. Beleidsscenario's zijn, zoals we eerder hebben uiteengezet, scenario's die gewenste toekomsten (streefbeelden) verkennen en de maatregelen die nodig zijn om de gewenste toekomsten te realiseren (strategieën). Deze scenario's helpen om een meer samenhangende en toekomstbestendige omgevingsvisie te maken. Dit doen zij door inzichten in beleidsalternatieven te geven, de belangrijkste thema's in samenhang te presenteren, de bedoelde en onbedoelde effecten van de alternatieven in beeld te brengen, open discussies over de ambities en doelen te bevorderen, tot het inslaan van een nieuwe weg te inspireren en de verbondenheid met het omgevingsbeleid te vergroten (PBL 2019a). Het derde atelier is, zoals gezegd, gefocust op de beschrijving en de verbeelding van de gewenste situatie (voorkeursvariant) voor de omgevingsvisie en het vierde atelier op de beschrijving van de maatregelen en dergelijke die nodig zijn om gewenste situatie te bereiken (voorkeursstrategie).

Elk scenario beschrijft en verbeeldt vanuit een bepaalde waardeoriëntatie: hoe de samenleving, de economie en het omgevingsbeleid er in de toekomst kunnen uitzien en wat de gewenste vormen van ruimtegebruik, ruimtelijke patronen en ruimtelijke samenhangen zijn. In het scenario *Mondiaal Ondernemend* bijvoorbeeld is de samenleving prestatiegericht, individualistisch en hedonistisch. Profit staat voorop. Grote internationale bedrijven domineren de economie, die is gericht op groene groei. De overheid faciliteert het bedrijfsleven, maar stelt strenge eisen wat betreft verduurzaming. Bedrijven zijn gevestigd op vervoersknopen. De Randstad is uitgegroeid tot de Middenstad, die concurreert met Londen en Parijs. De samenhang tussen de ruimtelijke functies is groot waar dat aan het internationale vestigingsklimaat bijdraagt, vooral op nationaal niveau. In *Groen Land* zien mensen zich als onderdeel van de natuur. In dit scenario staat *Planet* voorop. De economie is niet meer op materiële groei gericht en het materiaalgebruik is geminimaliseerd. Het Rijk voert de regie in het omgevingsbeleid en past veel regelgeving en normering toe. Het ruimtegebruik is meervoudig en natuur-inclusief. Er is een sterke nationale, ruimtelijke hoofdstructuur. De openbaarvervoer- en energienetwerken vormen een kralensnoer van bebouwing en infrastructuur. Er is veel ruimtelijke samenhang, waaronder een nationaal ecologisch netwerk.

Om de streefbeelden uit de scenario's naar een voorkeursvariant voor de omgevingsvisie te vertalen zijn twee stappen nodig. Ten eerste dienen de nationale scenario's naar de provincie, de regio of de gemeente te worden vertaald. De nationale scenario's doen namelijk wel uitspraken over provincies en regio's in het land, maar de beschrijvingen en verbeeldingen ervan blijven nogal globaal. Tijdens het atelier dienen de scenario's daarom op basis van de gebiedskennis van de deelnemers verder te worden uitgewerkt en aangevuld. De aanpak die hierbij wordt gehanteerd is vergelijkbaar met die van de gebruikersworkshop (zie paragraaf 5.2), maar is op enkele onderdelen meer uitgewerkt. Zoals gezegd, werden in de workshop met Flevoland onder andere voor *Groen Land* de kralensnoeren binnen de provincie uitgewerkt en werden enkele groenblauwe verbindingen en een vestiging van de Wageningen Universiteit toegevoegd (afbeelding 5.2).

Ten tweede dienen onderdelen van de streefbeelden uit de verschillende scenario's tot een samenhangende voorkeursstrategie voor de omgevingsvisie te worden vertaald. Dit gebeurt door onderdelen van de scenario's die naar de provincie, de regio of de gemeente zijn vertaald te combineren. Zo werd tijdens de workshop met Flevoland uit het scenario *Mondiaal Ondernemend* meegenomen dat de provincie een deel van Middenstad wordt en dat er grote pompen komen voor het drooghouden van de provincie ondanks de klimaatverandering. Vanuit *Groen Land* werd toegevoegd dat er een extra randmeer komt om grondwaterproblemen in Noordwest Overijssel te voorkomen en dat de landbouw ook aan waterproductie gaat doen. Vanuit *Snelle Wereld* kwam het idee dat de steden voor diverse snel veranderende doelgroepen (bubbels) moeten worden gebouwd. En vanuit *Regionaal Geworteld* dat landschappelijk inpassing en korte productieketens belangrijk zijn (afbeelding 5.3).

In principe zijn er vier mogelijkheden om de streefbeelden uit de beleidsscenario's tot een voorkeursvariant voor de omgevingsvisie te vertalen (zie ook PBL 2017):

- Een *pastiche*: één scenario dient als inspiratiebron voor de visie voor het hele grondgebied; de andere blijven buiten beschouwing

- Een *palet*: onderdelen van meer scenario's worden meegenomen in deelgebieden, die op afstand van elkaar liggen
- Een *collage*: onderdelen van diverse scenario's worden meegenomen in deelgebieden die aan elkaar grenzen
- Een *assemblage*: onderdelen van verschillende scenario's worden meegenomen in hetzelfde deelgebied

Na de presentatie over de scenario's krijgen de deelnemers de opdracht om met de beleidsscenario's de gewenste situatie voor hun grondgebied te beschrijven en te verbeelden. Dit gebeurt via de volgende stappen:

- Het strategische vraagstuk dat in de eerste twee ateliers voorop stond als vertrekpunt nemen
- Het beleidsscenario nemen dat volgens de deelnemers het beste helpt om het vraagstuk aan te pakken
- Geïnspireerd door het scenario de gewenste situatie van het vraagstuk verwoorden en verbeelden
- Het beleidsscenario kiezen dat volgens de deelnemers het meeste van het eerste scenario afwijkt
- Geïnspireerd door dit scenario de verwoording en verbeelding van de gewenste situatie verkrijgen

De organisatoren vragen de deelnemers om hierbij de zojuist genoemde aandachtspunten mee te nemen en de resultaten van de voorbereidende opdracht te gebruiken. Omdat het atelier te kort duurt om alle vier de beleidsscenario's mee te nemen, gaan de deelnemers met twee scenario's aan de slag. En om duidelijk te maken hoe je inzichten uit de streefbeelden van de verschillende beleidsscenario's tot één voorkeursvariant voor de omgevingsvisie combineert, gaan de deelnemers met twee contrasterende scenario's aan de slag.

Hierbij besteden de deelnemers aandacht aan de ambities in termen van het gewenste ruimtegebruik, de gewenste omgevingskwaliteiten en de integratie van de verschillende vormen van ruimtegebruik. Bij het laatste gaat het om de vraag welke synergie tussen de verschillende vormen van ruimtegebruik wordt nagestreefd, tussen welke vormen van ruimtegebruik zich conflicten voordoen en hoe die conflicten kunnen worden aangepakt. Voor het expliciet maken van het gewenste ruimtegebruik en de gewenste omgevingskwaliteiten kunnen de deelnemers gebruik maken van de tabel en de afbeelding die in het eerste atelier bij het analyseren van de huidige situatie zijn gebruikt (zie paragraaf 6.2.1). Dit helpt om het gewenste ruimtegebruik en de gewenste omgevingskwaliteiten met het huidige ruimtegebruik en de huidige omgevingskwaliteiten te vergelijken en om duidelijk te maken welke veranderingen nodig zijn om de gewenste situatie te bereiken.

De organisatoren vragen de deelnemers ook om aandacht te besteden aan het vertalen van de ambities in doelen. De ambities worden op een algemene en wervende manier geformuleerd. Zij zijn bedoeld om de betrokken partijen te mobiliseren en zijn niet bedoeld om op te worden afgerekend. Denk aan de ambities om alle inwoners van een gemeente geschikte en betaalbare woningen te bieden. De doelen worden juist concreet en specifiek geformuleerd en worden het liefst ook gekwantificeerd. Zij zijn wel bedoeld om op te worden afgerekend. Bij de doelen wordt eveneens aangegeven in welke mate zij bereikt kunnen worden bij de contextscenario's Meer en Minder (zie paragraaf 6.2.2). Bijvoorbeeld in de periode tot 2040 minstens 10.000 en maximaal 15.000 woningen bouwen voor de verschillende segmenten in de woningmarkt van de gemeente.

Atelier

Ook bij het beschrijven en verbeelden van de gewenste situatie kunnen verschillende technieken worden gebruikt. Het *atelier* biedt een snelle manier om de nationale scenario's naar de provincie, de regio of de gemeente te vertalen. Hiervoor kun je opnieuw diverse deskundigen uit het beleid, de samenleving en de wetenschap uitnodigen. Hoewel het atelier snel veel ideeën oplevert, moeten de ideeën nog wel worden geselecteerd, uitgewerkt en onderbouwd.

6.2 Vertaling van nationale scenario's naar scenariokaarten voor gemeente Zwolle

Afbeelding 6.3

Van verkende via aangescherpte naar uitgewerkte scenariokaarten voor gemeente Zwolle.

Verkende scenariokaarten



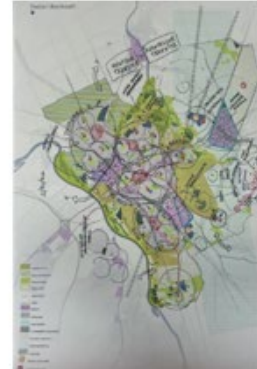
Mondiaal Ondernemend



Snelle Wereld



Groen Land



Regionaal Geworteld

Aangescherpte scenariokaarten



Poort naar het Noorden



Hightech Zwolle



Natuurlijk Zwolle



Zwolle voor elkaar

Uitgewerkte scenariokaarten



Poort naar het Stedelijk
Netwerk Nederland



Hightech Zwolle



Natuurlijk Zwolle



Zwolle voor elkaar

Bron: PosadMaxwan 2024

De gemeente Zwolle heeft de scenario's uit de Ruimtelijke Verkenning gebruikt voor een Zwolse scenariostudie, die op zijn beurt dient als basis voor de aanvulling op haar omgevingsvisie. In 2021 heeft de gemeente de Omgevingsvisie vastgesteld. Hierin zijn voor de thema's Wonen, Economie, Mobiliteit, Energie en Water & Klimaat, die ook in de bestaande omgevingsvisie voorop staan, de ambities vastgelegd. De gemeente wil de ambities aanvullen met strategische keuzes voor de periode tot 2040. Hiermee wil zij antwoord geven op maatschappelijke ontwikkelingen zoals de

behoefte aan passende woningen, ruimte voor opvang van klimaatverandering en bereikbaarheid. De aanvullende keuzes leiden tot een aanvulling op de huidige omgevingsvisie.

De gemeente heeft een ontwerpbureau opdracht gegeven om de nationale scenario's van het PBL naar het lokale niveau te vertalen (PosadMaxwan 2024). Het ontwerpbureau heeft dit in samenwerking met het planbureau gedaan. Er is een praktijkgemeenschap georganiseerd, waarbij het planbureau de eerste ateliers leidde en het ontwerpbureau de laatste ateliers. Bij de eerste ateliers gebeurde dit met medewerkers van verschillende afdelingen van de gemeente; bij de laatste ook met een diverse groep Zwolse belanghebbenden erbij.

Tijdens de ateliers stonden dialoog en co-creatie voorop: via schetsen en trefzinnen werden de nationale scenario's naar de gemeente vertaald. Hierbij werden de genoemde thema's meegenomen. Daarna werden de schetsen en de beschrijvingen aangescherpt. Dit gebeurde door sleutellocaties aan te wijzen die bepalend zijn voor een scenario en per locatie ruimtelijke ingrepen te benoemen die kenmerkend zijn voor het scenario. Een voorbeeld is de Ceintuurbaanzone, waar nu veel verouderde kantoren zijn en die de gemeente wil transformeren tot een groen woonwerkgebied. Mogelijke ingrepen zijn verdichting met nieuwe woningen en/of bedrijfsgebouwen en afwaardering van de weg en/of bouw van een openbaarvervoer hub. Dit gebeurde met de bestaande omgevingsvisie als vertrekpunt en voortbouwend op de uitgangspunten uit de verstedelijkingsstrategie en de gebiedsbiografie van de regio. Op basis van de uitkomsten van de ateliers, de scenario's van het planbureau en eigen ontwerpend onderzoek heeft het bureau de Zwolse scenario's uitgewerkt en onderbouwd en hiervoor ook scenariokaarten gemaakt (afbeelding 6.3). 'Poort naar het Stedelijk Netwerk Nederland', 'Hightech Zwolle', 'Natuurlijk Zwolle' en 'Zwolle voor Elkaar' verkennen elk een andere ontwikkelrichting van de gemeente.

Ontwerpend onderzoek

Ontwerpend onderzoek helpt om dit voor het gewenste ruimtegebruik, de ruimtelijke concepten en de ruimtelijke samenhangen te doen. Hierdoor worden ook de veranderingen met het heden duidelijk. Denk aan veranderingen van functies (bijv. van landbouw naar wonen), vormen (bijv. van gespreide naar geconcentreerde bebouwing), gebruik (bijv. van intensieve naar extensieve landbouw) en structuur (bijv. van scheiding naar menging van landbouw en natuur). Box 6.2 geeft een voorbeeld van hoe de scenario's uit de Ruimtelijke Verkenning via ontwerpend onderzoek naar lokale scenariokaarten voor de gemeente Zwolle zijn vertaald.

Literatuurverkenning

Literatuurverkenning helpt om de ideeën over de gewenste samenleving en economie en over het gewenste omgevingsbeleid uit te werken en te onderbouwen. Hierbij kun je gebruik maken van eerdere beleidsvisies of beleidsvisies van andere provincies, regio's of gemeenten, andere scenario-studies die beleidsscenario's bevatten, visies van maatschappelijk organisaties of uit het bedrijfsleven en wetenschappelijke publicaties. De resultaten van het atelier en de rapporten van de Ruimtelijke Verkenning bieden een referentiekader en geven richting aan de literatuurverkenning.

Modelberekeningen

Modelberekeningen maken het mogelijk om de gewenste situatie te verbeelden en te kwantificeren. Zo kan een GIS-model (Geografisch Informatie Systeem) helpen om te berekenen hoeveel hectaren woongebieden of natuurgebieden wenselijk zijn en waar die kunnen worden gerealiseerd. Modelberekeningen maken het mogelijk om de gewenste situatie specifieker te benoemen en op kaarten te verbeelden en zij helpen om concrete en gekwantificeerde doelen te stellen. Omdat de modelberekeningen voor de scenario's van de Ruimtelijke Verkenning op regioniveau zijn gedaan, kunnen provincies en regio's de resultaten van de berekeningen in principe direct gebruiken, maar is er voor gemeenten nog een vertaalslag nodig.

Tot slot presenteren de organisatoren het materiaal dat de deelnemers kunnen gebruiken om na het atelier de gewenste situatie voor de omgevingsvisie van de eigen gemeente of provincie te

verkennen. Hierbij kan naast het hoofdrapport en het achtergrondrapport van de *Ruimtelijke Verkenning 2023* ook gedacht worden aan de kaartviewer en aan de *Handreiking gebiedsgericht werken* van de VNG (2022). Een overzicht van het beschikbare materiaal en de links naar de webpagina's zijn in de voorbeeldpresentatie te vinden.

6.2.4 Voorkeursstrategie bedenken

Het laatste atelier heeft tot doel om de deelnemers inzicht en vaardigheden bij te brengen in hoe zij de wenselijke situatie die zij in het vorige atelier hebben benoemd kunnen realiseren en om hier zelf mee aan de slag te gaan. In dit atelier gaat het opnieuw om het gebruik van beleidsscenario's, de vertaling ervan naar het grondgebied en het versterken van de aanpak van de omgevingsopgaven voor het grondgebied. Alleen is de bedoeling nu dat de deelnemers de onderdelen van de beleidsscenario's die betrekking hebben op de strategieën combineren en als bouwstenen voor de beschrijving van de voorkeursstrategie voor de omgevingsvisie gebruiken. Het gaat hierbij om de volgende onderdelen: de initiatiefnemers, de manieren waarop zij samenwerken, de maatregelen en acties die zij willen ondernemen en de voorwaarden waaraan moet worden voldaan om effectief te kunnen zijn. Na het atelier krijgen de deelnemers de opdracht om de opgedane resultaten, inzichten en vaardigheden mee te nemen bij het bedenken van de voorkeursstrategie voor de omgevingsvisie. De deelnemers bouwen ook nu weer voort op het werk dat zij tijdens de eerdere ateliers hebben verricht.

De organisatoren geven een presentatie over het karakter, de functies en de inhoud van de beleidsscenario's en over het bedenken van de voorkeursstrategie met de scenario's. Zoals gezegd was het vorige atelier gefocust op de streefbeeld en dit atelier op de strategieën. Wat betreft de strategie beschrijft elk scenario vanuit de bijbehorende waardeoriëntatie wat de aanleidingen tot de veranderingen zijn, wie de initiatiefnemers zijn, op welke manieren zij samenwerken, welke maatregelen en andere acties zij ondernemen en aan welke voorwaarden wordt voldaan om hierdoor de gewenste situatie te realiseren.

We illustreren dit met twee van de vier de scenario's uit de *Ruimtelijke Verkenning*. In *Mondiaal Ondernemend* vormen de schaarsere grondstoffen, de grotere weersextremen en de snellere zeespiegelstijging aanleidingen tot verduurzaming. Milieuorganisaties, institutionele beleggers, het Rijk en grote internationale bedrijven nemen het initiatief. Aanvankelijke conflicten (rechtszaken van milieuorganisaties tegen grote bedrijven) maken plaats voor overleg. Grote bedrijven krijgen een formele rol in het omgevingsbeleid. Het Rijk bouwt vervuilende subsidies af, zorgt dat de vervuiler betaalt en financiert verduurzamingsfondsen. De EU bevordert een 'duurzaam gelijk speelveld' en bouwt niet-duurzame en marktversturende subsidies af.

In *Groen Land* zijn de aanleidingen tot verduurzaming de teruggang in biodiversiteit, de effecten van klimaatverandering en de maatschappelijke tweedeling. In dit scenario zijn de initiatiefnemers de maatschappelijke organisaties, het Rijk en het nieuw opgerichte Parlement der Dingen. De maatschappelijke organisaties procederen eerst veel, maar werken later meer samen; het Rijk organiseert maatschappelijke discussies, maakt wervende visies en mobiliseert de andere partijen. Daarnaast hanteert het Rijk strenge milieunormen (inclusief een stelsel met planeetpunten), maakt het werk van de handhaving en richt het een Dienst Landelijk Gebied 2.0 op. De EU scherpt de milieunormen verder aan en ziet strenger toe op de handhaving door de lidstaten.

Opnieuw dienen de nationale scenario's eerst naar het eigen grondgebied te worden vertaald. De scenario's doen namelijk verschillende uitspraken over maatregelen die wel op het nationale niveau kunnen worden genomen, maar niet op het provinciale, regionale of lokale niveau. Provincies, regio's en gemeenten beschikken immers niet over dezelfde taken, bevoegdheden en middelen als het Rijk. Zo hebben gemeenten geen bevoegdheid om het principe 'de vervuiler betaalt' of een stelsel van planeetpunten in te voeren. Maar gemeenten kunnen bijvoorbeeld wel onbedoelde ondersteuning van vervuilende bedrijven afbouwen en de verduurzamingsvoorwaarden voor bedrijven aanscherpen.

Daarna voegen de deelnemers de onderdelen van de scenario's die naar het grondgebied zijn vertaald en die zij gewenst vinden in de omgevingsvisie samen. Denk aan de combinatie van strengere milieunormen voor bedrijven en burgers uit *Groen Land* met de verdere ontwikkeling van PPS (publiek-private, privaat-publieke, privaat-private samenwerking) uit *Mondiaal Ondernemend*, het ruimte geven aan en ondersteunen van coöperaties uit *Regionaal Geworteld* en het stimuleren van groene innovatienetwerken uit *Snelle Wereld*.

Zoals we elk streefbeeld kunnen beoordelen op basis van de omgevingskwaliteiten zo kunnen we elke strategie beoordelen op grond van de principes van goed bestuur (Crabbé et al. 2006). Deze principes zijn:

- *Doeltreffend en doelmatig*: het bestuur maakt de beleidsdoelen expliciet en neemt de beslissingen en maatregelen die nodig zijn om de doelen te halen
- *Rechtmatig en legitiem*: de beslissingen en maatregelen zijn in overeenstemming met de wet- en regelgeving en zijn te rechtvaardigen
- *Transparant en rekenschap gevend*: het bestuur is open over zijn beslissingen en maatregelen en verantwoordt zich regelmatig en ruimhartig
- *Participatief, responsief en inclusief*: het bestuur betreft alle belanghebbenden op een volwaardige manier en houdt rekening met hun belangen

Tabel 6.4

Scores van beleidsscenario's uit *Ruimtelijke Verkenning op principes van goed bestuur*.

	<i>Mondiaal ondernemend</i>	<i>Snelle Wereld</i>	<i>Groen Land</i>	<i>Regionaal Geworteld</i>
Goed bestuur				
Kwaliteitsaspect				
Doeltreffend en doelmatig	Nemen toe	Nemen toe	Blijven gelijk	Nemen af
Rechtmatig en legitiem	Blijven gelijk	Nemen af	Nemen toe	Rechtmatigheid neemt af, legitimiteit neemt toe
Transparant en rekenschap gevend	Nemen af	Nemen af	Blijven gelijk	Nemen toe
Participatief, responsief en inclusief	Nemen af	Participatie neemt toe onder hoger opgeleiden en goed georganiseerden, maar is vaak weinig inclusief	Nemen licht af: er is brede burgerbetrokkenheid, maar generiek beleid gaat ten koste van specifieke belangen	Nemen sterk toe: aandachtspunt is de uitsluiting van buitenstaanders en afwijkende perspectieven

Tabel 6.4 geeft een overzicht van hoe de vier beleidsscenario's uit de *Ruimtelijke Verkenning* op de principes van goed bestuur scoren.

Na de presentatie over de scenario's krijgen de deelnemers de opdracht om te beschrijven hoe zij de gewenste situatie voor hun grondgebied denken te realiseren. Dit gebeurt door de volgende stappen te zetten:

- De beschrijving en de schets van de gewenste situatie als vertrekpunt nemen
- Het beleidsscenario dat tijdens het vorige atelier als eerste is gekozen nemen
- Geïnspireerd door het scenario de voorkeursstrategie beschrijven
- Het tweede beleidsscenario dat in het vorige atelier is gekozen nemen
- Geïnspireerd door dit scenario de beschrijving van de voorkeursstrategie verrijken
- De tabel over goed bestuur nemen en bedenken hoe de voorkeursstrategie hierop scoort

De organisatoren vragen de deelnemers hierbij om de genoemde aandachtspunten mee te nemen en om de resultaten van de voorbereidende opdracht te gebruiken. Omdat het atelier opnieuw te kort is om alle vier de beleidsscenario's te gebruiken, krijgen de deelnemers de opdracht om met twee scenario's te werken.

Atelier

Bij het beschrijven van de voorkeursstrategie kunnen de deelnemers opnieuw verschillende technieken gebruiken. Het atelier biedt ook nu een snelle manier om de nationale scenario's naar de provincie, de regio of de gemeente te vertalen en tot een voorkeursstrategie te combineren. Ook hiervoor kun je verschillende deskundigen uit het beleid, de samenleving en de wetenschap uitnodigen. De ideeën moeten hierna nog wel worden bewerkt.

Literatuurverkenning

Literatuurverkenning helpt om de ideeën over de aanleidingen, de initiatiefnemers, de samenwerkingsvormen, de maatregelen en acties en de voorwaarden uit te werken en te onderbouwen. Hierbij kun je gebruik maken van eerdere beleidsvisies of beleidsvisies van andere provincies, regio's of gemeenten, andere scenariostudies, visie van maatschappelijk organisaties of het bedrijfsleven en wetenschappelijke studies. Ook nu bieden de resultaten van het atelier en de Ruimtelijke Verkenning een referentiekader en geven zij richting aan de literatuurverkenning.

Modelberekeningen

Voor sommige maatregelen zijn modellen beschikbaar waarmee de bedoelde en onbedoelde effecten kunnen worden *berekend*. Denk aan de berekening van de effecten die de verbreding van een ringweg oplevert: onder andere minder files en kortere reistijden, maar ook meer geluidsbelasting en grotere luchtvervuiling. Overigens ligt het vanwege de nodige specificatie van de maatregelen meer voor de hand om de berekeningen voor het omgevingsprogramma dan voor de omgevingsvisie uit te voeren.

Verder presenteren de organisatoren het materiaal dat de deelnemers kunnen gebruiken om na het atelier de strategie voor hun eigen omgevingsvisie te ontwikkelen. Dit materiaal bestaat naast de rapporten van de Ruimtelijke Verkenning 2023 bijvoorbeeld ook uit de handreiking voor het maken van scenario's en de webpagina over het ambitieniveau van gemeenten. Een overzicht van het materiaal en de links naar de webpagina's waar het kan worden gevonden zijn in de voorbeeldpresentatie te vinden.

6.3 Aandachtspunten bij de praktijkgemeenschap

Bij het organiseren van een praktijkgemeenschap is het belangrijk om rekening te houden met de volgende aandachtspunten.

Voldoende (diversiteit aan) deelnemers mobiliseren

Aan de praktijkgemeenschappen (werkplaatsen) die we met de Vereniging van Nederlandse Gemeenten en het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijkrelaties hebben georganiseerd namen alleen medewerkers van gemeenten en provincies deel, omdat zij de doelgroep vormden. Aan de praktijkgemeenschap die we met Zwolle en het ontwerp bureau hebben gehouden namen naast medewerkers van de gemeente ook vertegenwoordigers van verschillende sectoren, organisaties en groepen uit de gemeente deel. Een grotere diversiteit aan deelnemers heeft als voordeel dat er tijdens de ateliers vanuit meer perspectieven aan de onderdelen van de beleidsvisie wordt gewerkt, waardoor de onderdelen beter tot hun recht komen. Daarnaast biedt dit de mogelijkheid om met een grotere en meer diverse groep het gesprek over de gewenste toekomst van het grondgebied te voeren. En hun deelname draagt er toe bij dat een grotere en meer diverse groep belanghebbenden zich met het omgevingsbeleid verbindt en bereid is om aan de realisering ervan bij te dragen. Naast de diversiteit aan thema's waarmee de deelnemers zijn verbonden is het belangrijk om ook aandacht te besteden aan de diversiteit aan organisaties, leeftijdsgroepen, sekse, migratieachtergrond en dergelijke die zij vertegenwoordigen.

Een open sfeer creëren

Net als bij een gebruikersworkshop is het creëren van een open sfeer een belangrijke voorwaarde voor het slagen van een praktijkgemeenschap. Het gaat immers om het voeren van een dialoog waarin de deelnemers vrij over de toekomst kunnen spreken, conflicterende uitspraken kunnen doen en gezamenlijk op zoek kunnen gaan naar mogelijkheden om de conflicten te overwinnen. Zoals we eerder opmerkten, gaat het bij een dialoog niet alleen om het uitwisselen van inzichten, maar ook van gevoelens en wilsuitingen. Door met een open houding mogelijke en wenselijke toekomst te verkennen kunnen nieuwe vertrekpunten en samenwerkingsvormen ontstaan.

Aandacht aan bestaande ervaringen besteden

Voor sommige deelnemers is het werken met scenario's bij het maken of actualiseren van een omgevingsvisie nieuw, terwijl anderen er al enige ervaringen mee hebben opgedaan. Het verdient dan ook aanbeveling om de deelnemers van elkaar te laten leren. Daarvoor is het goed om voldoende tijd te nemen om hen de ervaringen te laten uitwisselen. Dit kan gebeuren door de deelnemers met ervaring hierover te laten vertellen en de anderen hierop te laten reageren.

Aandacht aan omgeving van grondgebied besteden

Het is relevant om de deelnemers te stimuleren zich niet alleen op het eigen grondgebied te focussen maar ook op de context van het grondgebied. Veel strategische vraagstukken die zich in de provincie, de regio of de gemeente voordoen overstijgen immers het niveau van het betreffende grondgebied. Denk aan het woonvraagstuk, het mobiliteitsvraagstuk en het energievraagstuk van een gemeente, die ook een regionale component hebben. Daarom is het belangrijk dat de deelnemers de vraagstukken groter aanpakken dan zij gewend zijn en ook dat zij hierbij de samenwerking met de buurprovincies, -regio's of -gemeenten zoeken. De ateliers bieden de mogelijkheid om hier een begin mee te maken.

Niet te snel aan oplossingen werken

Het is van belang om de deelnemers uit de houding van meteen oplossingen bedenken te halen en hen te stimuleren om zich eerst op de strategische vraagstukken en de omgevingsopgaven te focussen. Dit voorkomt dat zij al oplossingen gaan bedenken terwijl de problemen of uitdagingen nog niet duidelijk zijn. De strategische vraagstukken dienen niet te specifiek te worden geformuleerd, want dan worden er oplossingsmogelijkheden afgesloten. Maar de vraagstukken moeten ook niet te algemeen worden geformuleerd want dan geven ze geen focus. Het gaat om de juiste balans.

Scenario's naar belevingswereld van burgers vertalen

Als een overheid bij het maken van een omgevingsvisie een beroep doet op burgerparticipatie, dan is het belangrijk om aansluiting te zoeken bij de belevingswerelden van de burgers. Dit betekent dat de nationale scenario's, die vrij algemeen en abstract zijn, naar het provinciale, regionale of lokale scenario's worden vertaald, die meer bijzonder en concreet zijn. Daarna is nog een vertaalslag naar de burgers nodig, bijvoorbeeld door op basis van ingrediënten van de scenario's keuzemogelijkheden aan hen voor te leggen. Het gaat hierbij niet alleen om de vertaling van de scenarioverhalen, maar ook van de verbeeldingen van de scenario's. Belangrijk is om de scenario's aan de hand van specifieke thema's en deelgebieden in de provincie, de regio of de gemeente te illustreren. Dit maakt concreet zichtbaar wat er in elk scenario verandert vergeleken met de huidige situatie of wat er juist hetzelfde blijft. Daarnaast is het van belang om participatievormen in te zetten die bij de belevingswereld en de interesses van de doelgroepen aansluiten. Box 6.3 beschrijft hoe de gemeente Zwolle dit heeft aangepakt.

6.3 Participatievormen om de gewenste ontwikkeling met burgers te bespreken

Als onderdeel van de aanvulling op de omgevingsvisie heeft de gemeente Zwolle een participatie-campagne gevoerd, onder het motto 'Doe, denk en droom mee over ons Zwolle van overmorgen!' Dit gebeurde volgens de HANZA!-methode, waarbij de gemeente de burgers nadrukkelijk uitnodigt om mee te denken en input te leveren (Zwolle 2024). Om zoveel mogelijk burgers te bereiken heeft de gemeente de volgende participatievormen toegepast:

- *Digitale enquête*: op het platform Open Stad konden burgers een enquête invullen en daarbij per thema een van de opties gebaseerd op ingrediënten uit de scenario's kiezen. Natuurlijk Zwolle bleek het meest populair. Veel Zwollenaren hebben namelijk een voorkeur voor een stadsontwikkeling, waarin duurzaamheid, groen en recreatie voorop staan. Zwolle voor Elkaar is eveneens populair. Inwoners steunen vooral de focus op regionale samenwerking en het gemeenschapsgevoel. Poort naar Stedelijk Netwerk Nederland is het minst populair. Er is namelijk veel bezorgdheid over de invloed van grote bedrijven en de focus op economische groei. Over Hightech Zwolle zijn de respondenten het meest verdeeld. Er is brede steun voor een ondersteunende rol van technologie, maar zij is geen vervanging voor menselijke verbinding.
- *Reizende woonkamer*: verdiepende gesprekken met burgers in verschillende winkelcentra en in het buitengebied (links in afbeelding 6.4). Om immigranten die geen Nederlands spreken te bereiken werden tolken ingezet. Via het toekomstspel 'Ons Zwolle van overmorgen' konden de burgers per thema een speelkaart kiezen en die op een plankaart van Zwolle leggen (rechts in afbeelding 6.4). Per thema konden zij kiezen uit verschillende kaarten die op ingrediënten van de scenario's waren gebaseerd. Zo konden zij over elk thema hun voorkeur uitspreken, bijvoorbeeld voor een extra groot, een natuurpositief of een circulair bedrijventerrein of een woon-werkgebied.
- *Jongeren Meet Up*: het campagneteam zocht ook jongeren op om verdiepende gesprekken mee te voeren. Zo bracht het team een bezoek aan de Jongerenraad waarbij de deelnemers gelegenheid kregen om aan de hand van het toekomstspel hun wensen over de toekomst van Zwolle kenbaar te maken. Zij vroegen onder andere aandacht voor de aanpak van het woningtekort en het creëren van fysieke ontmoetingsplekken, bijvoorbeeld in het groen.
- *Toekomstfestival 2040*: een feestelijke afsluiting van de participatiecampagne op het Grote Kerkplein met muziek en koffie van een barista, waarbij de burgers op dezelfde manier als bij de reizende woonkamer hun wensen kenbaar konden maken.

Afbeelding 6.4

Reizende woonkamer en toekomstspel



Foto: Gemeente Zwolle

Over de participatiecampagne, de manier waarop zij is verlopen en de resultaten die zij heeft opgeleverd brengt de gemeente een participatiejournaal uit. Vervolgens neemt zij de resultaten mee in het Ruimtelijke Toekomstperspectief dat op zijn beurt de basis vormt voor de aanvulling op

de Omgevingsvisie. De burgers krijgen, net als de andere belanghebbenden, de gelegenheid om op de conceptversie van de aanvulling te reageren. Daarna stelt de gemeenteraad de aanvulling formeel vast.

Vertaling van scenario's voldoende aandacht en tijd geven

De vertaling van de nationale scenario's naar het eigen grondgebied kan vooral voor medewerkers van kleinere gemeenten lastig zijn. Hierbij gaat het niet alleen om de vertaling van de nationale kaartbeelden en de beschrijvingen van de nationale samenleving, economie en dergelijke, maar bijvoorbeeld ook om de beschrijving van nationale maatregelen en samenwerkingsvormen naar de gemeente. Omdat provincies en gemeenten niet dezelfde taken, bevoegdheden en middelen als het Rijk hebben, kan het enige moeite vergen om te bedenken wat zij wel kunnen doen, zonder alleen op het huidige beleid terug te vallen. Dit maakt het belangrijk om tijdens de ateliers voldoende aandacht hieraan te besteden en de deelnemers voldoende tijd te geven om hiermee aan de slag te gaan.

Deelnemers helpen om vanuit eigen ambities en doelen te denken

Verder blijken sommige deelnemers het moeilijk te vinden om vanuit de ambities en de doelen van de eigen provincie, regio of gemeente te redeneren en de scenario's bij het verwoorden en verbeelden ervan alleen als inspiratiebronnen te gebruiken. Zij bedenken dan een gewenste situatie of de nodige maatregelen per scenario in plaats van met de scenario's aan een eigen voorkeursalternatief en voorkeursstrategie te werken. Dit vraagt van de organisatoren dat zij de deelnemers voldoende en tijdig feedback geven.

6.4 Mogelijkheden en beperkingen

De praktijkgemeenschap biedt mogelijkheden die de eerder besproken activiteiten minder of niet geven. Zo biedt de praktijkgemeenschap de gelegenheid om systematisch aan alle onderdelen van een omgevingsvisie te werken en hierbij alle onderdelen van een scenariostudie te gebruiken. Hierbij is er bijvoorbeeld niet alleen aandacht voor de cognitieve onzekerheden die de contextscenario's verkennen, maar ook voor de normatieve onzekerheden die de beleidsscenario's exploreren (Van Asselt et al. 2010). Dit helpt om de omgevingsvisie zelf te maken of te actualiseren of om bij de uitbesteding ervan aan een ontwerp- of adviesbureau invulling aan goed opdrachtgeverschap te geven.

Daarnaast krijgen de deelnemers de mogelijkheid om de ervaringen die zij hebben opgedaan met anderen te delen en om op deze manier van elkaar te leren. Zo is er volop gelegenheid om ervaringen uit te wisselen over hoe je collega's en bestuurders in het gebruik van scenario's bij de omgevingsvisie mee kunt nemen. Er is ook gelegenheid inzichten uit te wisselen over hoe je de scenario's in een participatietraject kunt gebruiken om met burgers de gewenste toekomst van de provincie, de regio of de gemeente te bespreken. En er is de mogelijkheid om te bespreken wat voor andere scenariostudies, beleidsvisies, onderzoeken en dergelijke de deelnemers kunnen gebruiken om de resultaten van de ateliers uit te werken en te onderbouwen.

Verder worden de deelnemers niet alleen gestimuleerd om zich via opdrachten op de ateliers voor te bereiden, maar ook om de opgedane inzichten en vaardigheden daadwerkelijk bij het maken van een omgevingsvisie toe te passen. Hierdoor doen de deelnemers meer inzichten en vaardigheden op dan bij de andere activiteiten en beklijven de inzichten en vaardigheden ook beter. Zoals gezegd, is er bij de praktijkgemeenschap geen sprake van 'oefenen met de toekomst', maar van 'met de toekomst werken'.

Door de organisatie van een serie ateliers en door de opdrachten en de informatie-uitwisseling tussendoor raken de deelnemers meer vertrouwd met het scenario-denken dan bij een gebruikersworkshop. Deze kenmerken dragen er ook toe bij dat de praktijkgemeenschap de deelnemers meer stimuleert om de waan van de dag los te laten en de aandacht op de lange termijn te richten.

Verder doen de deelnemers door de reeks ateliers meer (diepgaande) inzichten op. Elk atelier is immers op een onderdeel van de omgevingsvisie en het bijbehorende onderdeel van een scenariostudie gericht. Voorts biedt de praktijkgemeenschap meer mogelijkheden om de communicatie over de toekomst te verbeteren, de onderlinge contacten te versterken en het wederzijds begrip te vergroten. Vooral als er niet alleen medewerkers van verschillende afdelingen van een overheid meedoen, maar ook vertegenwoordigers van diverse sectoren, schaalniveaus en organisaties en groepen. Tot slot helpt de praktijkgemeenschap meer om de betrokkenheid bij het omgevingsbeleid te versterken. Het systematisch toepassen van de onderdelen van een scenariostudie maakt het makkelijker om de scenario's en het gebruik ervan met collega's en bestuurders te bespreken en hen van het nut ervan te overtuigen.

Hiertegenover staat dat de praktijkgemeenschap ook enkele beperkingen heeft. Om te beginnen spreekt het voor zich dat een praktijkgemeenschap veel arbeidsintensiever is dan een gebruikersworkshop of een presentatie. Het gaat immers niet alleen om het organiseren van een serie ateliers, maar ook om het maken van de opdrachten en de uitwisseling van informatie. Voor de deelnemers is de tijdsinvestering ook groter, maar dat wordt gecompenseerd door werk met werk te maken, waardoor de tijdsbesteding niet ten koste van het werk gaat maar er juist aan bijdraagt.

Daarnaast functioneert een praktijkgemeenschap alleen goed als het aantal deelnemers beperkt blijft. Aan een praktijkgemeenschap kunnen zo'n 30 mensen deelnemen. Anders worden de ateliers te grootschalig en daardoor te anoniem, wat ten koste gaat van de ervaringsuitwisseling en de feedback. Bij een gebruikersworkshop speelt het laatste een minder grote rol, waardoor het niet zo'n probleem is als er meer mensen meedoen.

Verder blijkt dat het onder andere vanwege de hoge werkdruk die de deelnemers in hun dagelijks werk ervaren voor sommigen een opgave is om alle ateliers bij te wonen. Het vasthouden van de betrokkenheid van de deelnemers vergt daarom aandacht van de organisatoren. Het kiezen van geschikte en goed bereikbare locaties en het vasthouden aan geplande data helpen hierbij. Wat betreft de geschiktheid van de locatie werkt een informele zaal in een gemeentehuis of een dorps huis beter dan een formele raadsaal. De laatste heeft weliswaar meer aanzien en betere techniek, maar is ook meer afstandelijk en minder praktisch in het gebruik.

Referenties

- Asselt, M.B.A. van, A. Faas, F. van der Molen & S.A. Veenman (red.) (2010) *Uit zicht*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Bauman, Z. (2012) *Vloeibare tijden*. Zoetermeer / Kalmthout: Uitgeverij Klement / Uitgeverij Pelckmans.
- Beck, U. (2016) *The metamorphosis of the world*. Cambridge: Polity Press.
- Bergen, M. van den (2024) 'Vergezichten op een mogelijke toekomst'. *Archined.nl*, 13 februari 2024: <https://www.archined.nl/2024/02/vergezichten-op-een-mogelijke-toekomst/>
- Broek, J.H.G. van den (2020) *De Omgevingswet*. Den Haag: Boom Juridisch.
- Castells, M. (2013) *Communication power*. Oxford: Oxford University Press.
- Cra (2023) *Praktijkgids Water en bodem sturend*. Den Haag: College van Rijksbouwmeester en Rijksadviseurs.
- Crabbé, A., J Gysen & P. Leroy (2006) *Vademecum milieubeleidsevaluatie*. Brugge: Vanden Broele.
- Dammers, E. (2021) 'Verduurzaming vergt het omarmen van diepe onzekerheid', *Bestuurskunde*. (30) 4: 52-60.
- Dammers, E. A. Bregt, J. Edelenbos, H. Meyer & B. Pel (2015) 'The urbanized delta as complex adaptive system'. In: H. Meyer, A. Bregt, E. Dammers & J. Edelenbos (eds.) *New perspectives on urbanizing deltas*. Amsterdam: MUST Publishers.
- Deltares, KNMI, PBL, CPB & LEI (2015) *Deltascenario's voor 2050 en 2100*. Utrecht: Deltares.
- Deltares (2024) *Deltascenario's 2024*. Delft: Deltares.
- Duijine, F. van & P. van der Wel (2019) *Toekomst verkennen*. Schiedam: Uitgeverij Scriptum.
- Hajer, M. J. Grijzen & S. van 't Klooster (2010) *Sterke verhalen*. Rotterdam: Uitgeverij 010.
- Heijden, K. van der (1996), *Scenarios: the art of strategic conversation*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Hinterleitner J., H. van der Linden en T. Daamen (2023). *Ontwerpen in gebiedsontwikkeling, Ontwerpend onderzoek als strategisch instrument*. Delft: Leerstoel Gebiedsontwikkeling, TU Delft.
- Idema, J. & R. van Herpt (2010) *Beyond the Black Box and White Cube*. Amsterdam: International Council of Museums.
- Latour, B. (2017) *Facing Gaia*. Cambridge: Polity Press.
- Meadows, D.H. (2008) *Thinking in systems*. White River Junction: Chelsea Green Publishing.
- Miller, R. (2018) 'Introduction: futures literacy'. In R. Miller (ed.) *Transforming the future*. London: Routledge. 1-12.
- Miniministerie van de Toekomst: <https://www.collegevanrijksadviseurs.nl/projecten/toekomststate-lier-nl2100/miniministerie>
- Nabielek, K., D. Hamers & R. Kuiper (2023) 'Spatial planning in times of uncertainty'. *Informationen zur Raumentwicklung* 4/2022: 134-145.
- Nederland op de tekentafel: <https://nieuweinstituut.nl/projects/100-jaar-rijkscollectie>
- Nekkers, J., Z.Z. Balian & M. Bosch (2017) *Visie op visie*. Amsterdam: Future Consult.
- Mommaas, H. (2023) 'Aan het front van de kennis, in de keuken van het beleid'. In E. Kunseler & E. Dammers (red.) *Strategisch onderzoek in het veranderende speelveld van wetenschap, beleid en samenleving*. Den Haag: Planbureau voor de Leefomgeving.
- Mommaas, H. (2017) 'Nature policy in the Anthropocene'. In H. Mommaas et al. *Nature in modern society*. The Hague: PBL Netherlands Environmental Assessment Agency.
- NNAO (1987a) *Nieuw Nederland 2050: Beeldverhalen*. Den Haag: Staatsuitgeverij.
- NNAO (1987b) *Nieuw Nederland 2050: Achtergronden*. Den Haag: Staatsuitgeverij.
- PBL (2013) *Scenario's maken voor milieu, natuur en ruimte*. Den Haag: Planbureau voor de Leefomgeving.

- PBL (2017a) *Scenario's voor milieu, natuur en ruimte gebruiken*. Den Haag: Planbureau voor de Leefomgeving.
- PBL (2017b) *Perspectives on the future of nature in Europe*. Den Haag / Wageningen: PBL Netherlands Environmental Assessment Agency / Wageningen University & Research.
- PBL (2018) *Naar een samenhangende Nationale Omgevingsvisie*. Den Haag: Planbureau voor de Leefomgeving.
- PBL (2019a) *Building scenarios for environmental, nature and spatial planning policy*. The Hague: PBL Netherlands Environmental Assessment Agency.
- PBL (2019b) *Using scenarios for environmental, nature and spatial planning policy*. The Hague: PBL Netherlands Environmental Assessment Agency.
- PBL (2020) *Handleiding workshop 'Oefenen met de toekomst'*. Den Haag: Planbureau voor de Leefomgeving.
- PBL (2021) *Grote opgaven in een beperkte ruimte*. Den Haag: Planbureau voor de Leefomgeving.
- PBL (2023a) *Ruimtelijke Verkenning 2023*. Den Haag: Planbureau voor de Leefomgeving.
- PBL (2023b) *Ruimtelijke Verkenning 2023: achtergrondrapport*. Den Haag: Planbureau voor de Leefomgeving.
- PBL (2023c) *Balans van de leefomgeving 2023*. Den Haag: Planbureau voor de Leefomgeving.
- Pols, L. J. Edelenbos, B. Pel & E. Dammers (2015) 'Envisioning for a complex delta'. In: H. Meyer, A. Bregt, E. Dammers & J. Edelenbos (eds.) *New perspectives on urbanizing deltas*. Amsterdam: MUST Publishers.
- Rotmans, J. (2023) *De perfecte storm*. Amsterdam: Uitgeverij De Geus.
- Salewski, C. (2012) *Dutch New Worlds*. Rotterdam: 010 Publishers.
- Senge, P.M (1990) *The fifth discipline*. New York: Doubleday.
- Schönberger, V. (2023) 'Toekomstdenken'. *Architectenweb.nl*, 22 december 2023: <https://architectenweb.nl/nieuws/artikel.aspx?id=57337>
- Steen, M.A. & M.J.W. van Twist (2012) 'Beyond use: evaluating foresight that fits'. *Futures*, 44: 475-486.
- Steinmüller, K. (2023) 'Voorbereiden op het onvoorspelbare'. In E. Kunseler & E. Dammers (red.) *Strategisch onderzoek in het veranderend speelveld van wetenschap, beleid en samenleving*. Den Haag: Planbureau voor de Leefomgeving.
- Taleb, N.H. (2012) *Antifragile*. Londen: Penguin Books.
- Tweede Kamer (2014) *Regels over het beschermen en benutten van de fysieke leefomgeving (Omgevingswet) – Memorie van Toelichting*. Den Haag: Tweede Kamer der Staten-Generaal, vergaderjaar 2013-2014, nr. 3
- UvW, IPO & VNG (2022) *Regie en samenhang in ruimtelijke keuzes*. Den Haag: Unie van Waterschappen / Interprovinciaal Overleg / Vereniging van Nederlandse Gemeenten.
- Veld, R.J. in 't (2010) 'In Waarom beleidsmakers de resultaten van toekomststudies niet zullen aanvaarden'. In M.B.A. van Asselt, A. Faas, F. van der Molen & S.A. Veenman *Uit zicht*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Veld, R.J. in 't (2021) *Kennisdemocratie*. Den Haag: Boom Bestuurskunde.
- Verwoerd, L. e.a. (2023) *Lerende en creatieve tools voor onderzoek met stakeholders*. Den Haag: Planbureau voor de Leefomgeving.
- VNG (2022) *Handreiking gebiedsgericht werken*. Den Haag: Vereniging voor Nederlandse Gemeenten.
- Wenger, E. (1998) *Communities of practice*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Wenger, E., R. McDermott & W.M. Snyder (2002) *Cultivating communities of practice*. Harvard: Harvard Business Press.
- Witman, B. (2024) 'Een land in blauwdruk'. *Volkskrant*, 14 januari 2024.
- Zwolle (2024) *Plan van aanpak participatiefase 3 Hanza!*. Zwolle: Gemeente Zwolle.