

Scenarioplannen

Achtergrond

De gemeente Dordrecht werkt al jaren gestructureerd aan het gebiedsgericht werken. Zij doet dit met behulp van wijkschetsen, wijkvisies en jaarplannen. Deze plannen hebben in het verleden hun waarde bewezen. Er is echter behoefte aan een nieuw planinstrument, omdat met name de wijkvisies te rigide zijn. Toekomst voorspellen blijkt keer op keer moeilijk of onmogelijk omdat de werkelijkheid weerbarstig is. Een statische wijkvisie kan niet voldoende adequaat inspelen op de voortdurend veranderende maatschappij en voldoet daarom niet altijd aan de weerbarstige praktijk.

Scenarioplannen is een nieuwe strategie waarmee de toekomst slagvaardig tegemoet getreden kan worden. In plaats van het schrijven van één wijkvisie, worden bij het scenarioplannen verschillende voorstellingen gemaakt van wat zou kunnen gebeuren in de toekomst. Hiermee ontstaat er een verandering van denken: van het *voorspellen* van één toekomst naar het *voorstellen* van meerdere scenario's.

Doel

In het gebiedsgericht werken richt men zich vaak op acute problemen of de dagelijkse werkelijkheid. Echt veel verder vooruit kijken is moeilijk. Terwijl de meeste samenwerkingspartners wel constateren dat veranderingen in de wijken snel gaan. Deze veranderingen zijn het gevolg van allerlei trends op wijkniveau, maar vaak ook van ontwikkelingen van buitenaf die hun invloed hebben op de wijk. Soms is er niet een snelle oplossing voor een probleem te bedenken of een gewenste ontwikkeling te sturen, maar is het noodzakelijk een strategische beslissing op een ander niveau te nemen. Het kan zeer nuttig zijn om met elkaar wat verder vooruit te denken. Door toepassing van scenarioplanning kunnen we, zonder de toekomst te kennen, tot besluitvorming komen die niet onderhevig is aan de nadelen van de traditionele werkwijze (zich afsluiten voor de toekomst of alle kaarten op één toekomst zetten). Hierdoor kunnen we beter omgaan met de huidige weerbarstige en tegelijkertijd dynamische samenleving.

Onderstaand een opsomming van de meest relevante redenen waarom partijen over gaan tot scenarioplanning.

- Er is een hoge onzekerheid waaronder managers/ bestuurders moeten beslissen.
- De gebieden zijn onderhevig aan flinke veranderingen.
- De organisatie(s) wil(len) een gezamenlijk referentiekader.
- Er heersen sterke meningsverschillen, met diverse waardevolle opties.
- De kwaliteit van het strategisch denken is laag.

Met scenarioplanning worden mogelijke toekomstige ontwikkelingen nader bekeken. De trends en onzekerheden die van invloed kunnen zijn op de wijk worden in kaart gebracht. Daarna wordt nagedacht hoe je daar met elkaar op zou kunnen reageren. Hierdoor zijn zowel bewoners en werkers, en het gebiedsmanagement beter voorbereid op mogelijke toekomstige veranderingen. Men kan sneller en adequater reageren op ontwikkelingen, omdat hier al eerder over nagedacht is. Bovendien zullen de veranderingen minder als een gevaar of bedreiging worden gezien, wanneer hier van te voren in alle rust al aandacht aan geschonken is.

Samen met de partners scenario's opstellen, zorgt voor een gezamenlijk referentiekader. Hierdoor kunnen de waarden en normen van de partners op elkaar afgestemd worden en kan de onderlinge communicatie efficiënt verlopen. Een positief gevolg hiervan is dat de betrokkenheid van werkers en bewoners vergroot kan worden. Alle meningen over de toekomst worden gebruikt in het scenariodenken. Het is een methode die gebruik maakt van de kracht van allerlei ver uiteenlopende ideeën of meningen. Het verder in de toekomst

denken stimuleert mensen buiten bestaande kaders te treden en creatief te zijn. Door de gebieden vanuit andere invalshoeken te bekijken ontstaan er nieuwe gezichtspunten.

Methodiek

De trends op verschillende schaalniveaus en de lopende projecten en plannen in Dordrecht en het Reeland hebben geleid tot vier mogelijke toekomstscenario's voor de wijk. Deze scenario's zijn gebaseerd op twee assen, de economische as en de saamhorigheidsas. Bij de eerste zijn de uitersten economisch goed en economisch slecht. Bij de tweede as zijn de uitersten ieder voor zich en intensieve samenwerking. Aan de hand van deze assenverdeling zijn er vier mogelijke scenario's opgesteld: (1) gedeelde crisis; (2) ieder zijn eigen sores; (3) wat heb ik het goed; (4) wat hebben wij het goed. In onderstaand kader zijn deze scenario's kort uitgewerkt.

Gedeelde crisis: Bij gedeelde crisis is er sprake van laagconjunctuur en sociale cohesie. Het gaat niet goed met de economie, maar de bewoners zijn optimistisch en er is nog sprake van gemeenschapszin.

Ieder zijn eigen sores: Bij het scenario 'ieder zijn eigen sores' is er sprake van laagconjunctuur en individualisme. Het gaat economisch slecht en de bewoners hebben geen aandacht voor elkaar. Mensen komen nauwelijks de deur nog uit. De straat wordt als onveilig ervaren en huizenprijzen dalen.

Wat heb ik het goed: Bij het scenario 'wat heb ik het goed' is er sprake van hoogconjunctuur en individualisme. De economie trekt aan, mensen gaan weer meer verdienen en dat mag gezien worden. Er is weer ruimte voor milieuvriendelijke investeringen en de huizenmarkt trekt aan. Wel verdwijnt het groen uit de woonwijken, bewoners willen hun auto's voor de deur kunnen parkeren.

Wat hebben wij het goed: Bij dit scenario is er sprake van hoogconjunctuur en sociale cohesie. Het gaat goed. Natuurlijk kan nog niet iedereen meedoen, maar er zijn volop kansen en de meeste mensen kunnen goed rondkomen. Mensen zijn optimistisch. The sky is the limit.

Het is de bedoeling dat de deelnemers goed nadenken over de verschillende scenario's en hun impact op de toekomst van de wijk. Wat vinden zij belangrijk of het belangrijkste voor de wijk als het bijvoorbeeld economische minder goed gaat of waar hechten de bewoners veel waarde aan als het economisch juist wel goed gaat. Om de participanten hierover te kunnen laten nadenken, is van te voren in grote lijnen bepaald over welke onderwerpen nagedacht kan worden. Deze onderwerpen worden ook wel departementen genoemd. In het geval van Dordrecht zijn de departementen bepaald door de taakvelden waarover de gebiedsmanager op de één of andere manier wat te zeggen heeft. In Dordrecht zijn dat de volgende departementen: voorzieningen, woonomgeving, woningen, veiligheid en sociale samenhang. Binnen de departementen kon gesproken worden over verschillende thema's. Deze thema's waren deels van te voren bepaald, maar uiteraard ook aangedragen door de deelnemers.

Het proces van scenarioplannen op een avond bestaat uit een aantal onderdelen. Een gemiddelde avond ziet er als volgt uit:

- 1) Er wordt middels een diavoorstelling en verhalen teruggekeken naar de geschiedenis van het Reeland. Op deze manier kunnen de deelnemers zich beter voorstellen hoe de wijk kan veranderen in de toekomst.
- 2) De deelnemers zijn gedurende de avond ingedeeld in vijf verschillende departementen. Zij blijven de hele avond bij hetzelfde departement zitten, zodat zij goed de effecten van de verschillende scenario's op hun departement kunnen beoordelen.
- 3) De avond wordt opgedeeld in vier rondes. Elke ronde begint met het voorlezen van een van de vier scenario's, een verbeeldend verhaal. Ook wordt de sfeer door middel van het gebruiken van lichtkleuren en kleine gerechtjes versterkt, zodat de deelnemers zich beter in kunnen leven in het op dat moment te bespreken scenario. Tevens wordt er een presentatie gedraaid met fotobeelden en teksten die op het betreffende scenario slaan.

- 4) Elk departement krijgt 50 credits (stickers). Deze credits worden door elk departement toebedeeld aan de andere departementen. Dus zij moeten kiezen welk departement binnen het geschetste scenario het belangrijkste wordt gevonden. Centrale vraag bij deze verdeling is: welk departement verdient, gezien het geschetste scenario, de meeste aandacht. Zo ontstaat bij elk scenario een verdeling van de credits per departement, een eerste resultaat.
- 5) Er wordt per departement gediscussieerd over de thematiek binnen het departement en de gevolgen van een geschetst toekomstscenario voor de deelthema's. De uitkomsten van deze discussie worden genotuleerd in de speciaal daarvoor geprepareerde wijkboeken met daarbij behorende themakaarten, een tweede resultaat.
- 6) Tot slot wordt het budget, toebedeeld door de andere departementen, verdeeld over de thema's binnen het eigen departement, een derde resultaat.

Per scenario ontstaat op deze manier een overzichtelijk blad met daarop aangegeven welk departement het belangrijkste wordt gevonden en welke thema's binnen elk departement de hoogste prioriteit hebben. De gespreksverslagen in de wijkboeken vertellen het verhaal achter deze keuzes.

Omdat er gedurende één avond door iedereen over vier scenario's in vier rondes nagedacht moest worden, is tempo in het proces noodzakelijk. In dit voorbeeld van Dordrecht is per scenario 30 minuten beschikbaar.

De groepen die over de verschillende departementen nadenken worden klein gehouden. Dit omdat er zeer intensief nagedacht en gediscussieerd moet worden over elk scenario en de impact van dat scenario op de departementen en de thematiek binnen de departementen. In het voorbeeld van Dordrecht is een maximum aangehouden van zes deelnemers per tafel. Er waren vijf departementen en dus 30 participanten per avond. Gedurende drie avonden is er op deze manier zeer intensief gesproken met ongeveer 100 bewoners en professionals.

Voor meer informatie over methodiek en de uitkomst kunt u contact opnemen met Johan Vellinga.