

Het eerstvolgend overleg vindt **dinsdag 5 mei plaats om 16.30 uur**. Mogelijkheid tot inbellen via Powwownow **10.2.e** toegangscode **10.2.e**

Hartelijke groet,  
Namens **10.2.e** en **10.2.e**

**10.2.e**

Secretariaat Greenports Nederland

E: [info@greenports-nederland.nl](mailto:info@greenports-nederland.nl)

Tel. 010 - 30 767 94 (tijdens werkdagen van 9.00 - 12.00 uur)





aan Corona Crisisteam Tuinbouw,  
Taskforce Scenario's  
van Judith Schueler (ACCEZ)

datum 4 mei 2020

onderwerp Plan van aanpak



## Verkenning scenario's voor het tuinbouwcluster

### 1. Opdracht

#### 1.1 Aanleiding

De opdracht is om de toekomstige ontwikkelingen van het Nederlandse tuinbouwcluster inzicht te geven in de gevolgen voor alternatieve toekomsten. Deze mogelijke toekomsten geven ondernemers en beleidsmakers inzicht op welke maatregelen, keuzes, handelingen of acties verstandig zijn. Door samen met de opdrachtgevers de scenario's vorm te geven worden zij zelf in staat gesteld om de toekomst aan te gaan en om onderliggende denkbeelden over de toekomst te delen.

#### 1.2 Opdrachtformulering

ACCEZ is door het Crisisteam Tuinbouw verzocht om op te treden als opdrachtnemer voor de uitvoering van de opdracht. Het is aangegeven dat de opdracht gezamenlijk wordt uitgevoerd met de opdrachtgevers, overheid, kennisinstellingen en maatschappelijke organisaties. De opdracht aan deze groep luidt:

De opdracht is om de toekomstige ontwikkelingen van het Nederlandse tuinbouwcluster inzicht te geven in de gevolgen voor alternatieve toekomsten. Deze mogelijke toekomsten geven ondernemers en beleidsmakers inzicht op welke maatregelen, keuzes, handelingen of acties verstandig zijn. Door samen met de opdrachtgevers de scenario's vorm te geven worden zij zelf in staat gesteld om de toekomst aan te gaan en om onderliggende denkbeelden over de toekomst te delen.
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Gedurende het traject van het ontwikkelen van de scenario's zal door middel van interviews en dialoogsessies worden betrokken worden met ondernemers en beleidsmakers waardoor inzicht in de perspectieven wordt betrokken. Nadat de scenario's zijn bepaald worden de perspectieven hebben om de opgedane inzichten en handelingsperspectieven, door de opdrachtgevers, overheid, kennisinstellingen en maatschappelijke organisaties, te krijgen.

#### 1.3 Doelstelling

De doelstelling van het project is om handelingsperspectieven te schetsen voor ondernemers en beleidsmakers in het tuinbouwcluster in Nederland, om te komen tot een robuuste tuinbouwsector in de komende lange termijn scenarioanalyse uit te voeren in nauwe samenwerking met de opdrachtgevers, overheid, kennisinstellingen en maatschappelijke organisaties. De opdrachtgevers, overheid, kennisinstellingen en maatschappelijke organisaties kunnen alle betrokkenen in het cluster gebruik maken van de ontwikkelde inzichten. Deze inzichten geven

ondernemers en beleidsmakers onderbouwde informatie om strategische besluiten te nemen over de ontwikkelrichtingen van ondernemingen.

#### 1.4 Producten

Eind 2020 verschijnt het eindrapport waarin de handelingsperspectieven beschreven staan voor ondernemers en beleidsmakers, voortvloeiende uit de ontwikkelde scenario's. Dit eindrapport is een handreiking aan de sector - vanuit de sector - om vervolgens mee verder te werken in bijvoorbeeld de transitietafels onder het tuinbouwakkoord en in de dialogen ontwikkeld door het World Horti Center. We zullen tijdens het proces ook signaleren als er tussenproducten kunnen worden opgeleverd die bruikbaar zijn (of te maken zijn). Deze kunnen mogelijk in een ander traject worden doorontwikkeld. Denk hierbij aan de ontwikkeling van databases en tools die de verzamelde inzichten en brondata kunnen behouden en inzichtelijk maken voor de sector.

#### 1.5 Versterkt netwerk

Het voorgestelde scenarioproces stelt de sector in staat om ambities te herijken, tegen het licht van zowel de huidige situatie als mogelijke toekomst. Tegelijkertijd biedt het ruimte om bestaande netwerken te versterken en nieuwe contacten te ontwikkelen die een robuuste tuinbouwcluster kunnen ondersteunen. Hierbij denken we aan het leggen en versterken van contacten binnen het tuinbouwcluster en van contacten met diverse onderzoekers, beleidsmakers en ondernemers. De voorgestelde scenarioanalyse besteedt daarom expliciet veel aandacht aan het gezamenlijke proces met een versterkt netwerk als 'product'.

## 2. Aanpak

Op langere termijn zal de omgeving van de Nederlandse tuinbouw veranderen. Trends die zich nu al aftekenen - zoals grenzen aan de globalisering en verplaatsing van productie naar andere landen - kunnen versnellen, maar ook nieuwe ontwikkelingen kunnen zich aandienen. Daarom is het opportuun om nu een begin te maken met het verkennen van de mogelijke gevolgen voor de Nederlandse tuinbouw. De verkenning van mogelijke toekomst met behulp van breed gedragen scenario's zal betrokkenen stimuleren om na te denken over nieuwe kansen en uitdagingen.

Een verkennende scenarioanalyse biedt inzicht in verschillende alternatieve toekomst voor de tuinbouw. Het gezamenlijk ontwerpen en bespreken van scenario's geeft ruimte aan alle belanghebbenden om zich voor te bereiden op keuzes die gemaakt kunnen worden. Door daar nu met alle betrokken partijen naar te kijken krijgen we zicht op mogelijke handelingsperspectieven voor de Nederlandse tuinbouw.

Binnen het project worden twee fasen onderscheiden, te weten de *ontwikkelingsfase* en de *implementatiefase* (stap 6 en mogelijke vervolgstappen). Het hieronder beschreven plan voorziet in fase 1, het opstellen van verschillende scenario's en bestaat uit een vijf stappen; te weten:

1. Verzamelen brondata, verkrijgen van inzichten en vaststellen scope.
2. Inventariseren onzekerheden en opties.
3. Bepalen van prioriteiten en logica.
4. Opstellen van scenario plots.
5. Beschrijven van perspectieven en strategieën.

Na afronding van stap 4 wordt een plan opgesteld voor fase 2, de implementatiefase. Die zal in ieder geval bestaan uit stap 6; gerichte presentatie van de ontwikkelde scenario's bij verschillende groepen. Daarna zullen mogelijk aanvullende activiteiten worden opgezet om ervoor te zorgen dat ook in een later stadium de verzamelde inzichten kunnen blijven dienen om de toekomst geïnformeerd tegemoet te treden.

### *Stap 1: Brondata, inzichten en scope*

In de eerste stap worden brondata en inzichten verzameld die als basismateriaal dienen voor de op te stellen scenario's. Brondata hebben betrekking op relevante kwantitatieve gegevens die nodig zijn om scenario's te kunnen opstellen. Van belang daarbij is om data op de juiste aggregatieniveaus te verzamelen en rekening te houden met verschillen tussen onderscheiden schakels in de ketens en subsectoren binnen de tuinbouw.

Inzichten betreffen de meer kwalitatieve kennis over bestaande en te verwachten ontwikkelingen waarop de verkenning gebaseerd is. Daarbij kan worden gedacht aan onder meer trends op lange termijn, toekomstbepalende gebeurtenissen, verschuivende maatschappelijk discoursen en veranderende rollen van stakeholders. Ook meer direct aan de tuinbouw gerelateerde trends zullen in kaart worden gebracht. Daarbij gaat het onder meer om verkorten van ketens, automatisering en robotisering, toenemende eisen aan gebruik gewasbeschermingsmiddelen, energie en water.

Ook wordt in deze eerste stap de scope en focus van de te ontwikkelen scenario's bepaald. Voortschrijdend inzicht in de overeenkomsten en verschillen op de diverse onderdelen zal uit moeten wijzen of een scenarioanalyse voor de gehele tuinbouw relevant is, of dat een onderscheid tussen bijvoorbeeld sierteelt enerzijds en groente en fruit anderzijds tot meer bruikbare resultaten leidt.

### *Stap 2: Onzekerheden en opties*

De tweede stap omvat het verzamelen van externe onzekerheden die met behulp van de scenario's worden verkend. Daarnaast wordt een lijst opgesteld van mogelijke opties die later gebruikt worden voor het geven van antwoorden op de 'als dan' vragen.

Externe onzekerheden beschrijven de veranderingen in de internationale context die zich na de coronacrisis kunnen aftekenen. Het gaat daarbij om onzekere en niet beïnvloedbare factoren die van grote invloed zullen zijn op de ontwikkeling van de Nederlandse tuinbouw en de daaraan gekoppelde risico's. Dit gaat dus verder dan de directe gevolgen van de coronacrisis zelf. Nu is al waarneembaar dat de crisis een versnelling teweegbrengt in bestaande trends. Tweede orde effecten op bijvoorbeeld de maatschappelijke ontwikkelingen, de verschuivende rol van de overheden, versnellingen in technologische ontwikkelingen en kenmerken van de internationale ketens komen dan in beeld. Interne opties beschrijven wat er binnen de sector tuinbouw kan worden gedaan, ondernomen of aangepakt. Het betreft hier keuzen die worden gemaakt als reactie op externe ontwikkelingen die zich aandienen. Het verkennen van interne opties is niet alleen van belang voor het opstellen van de scenario's zelf, maar biedt ook de mogelijkheid aan betrokken ondernemers, beleidsmakers en onderzoekers om af te wijken van de gebaande paden en dominante denkrichtingen. Daarmee wordt ruimte geboden om verder te denken dan de gebruikelijke korte termijn en krijgt eenieder de mogelijkheid om een zinvolle bijdrage te leveren aan de gevraagde strategie in een latere fase van het proces.

### *Stap 3: Prioriteiten en logica*

In de derde stap worden de verzamelde externe onzekerheden gerangschikt op grond van het belang en de invloed die zij naar verwachting zullen hebben op de tuinbouw. Bij deze prioritering wordt meegewogen dat het onzekere en niet beïnvloedbare factoren moeten zijn met een majeure invloed op toekomstige ontwikkelingen. Uiteindelijk worden de externe onzekerheden teruggebracht tot twee om te kunnen dienen als de assen waarlangs de scenario's worden opgebouwd. Hiermee is de logica van de uit te werken scenario's bepaald. De overige onzekerheden blijven in beeld als onderwerpen die worden meegenomen in de beschrijving van elk van de scenario's.

### *Stap 4: Scenario plots*

De verhaallijnen zelf worden in de vierde stap opgesteld. Sturend voor deze verhaallijnen zijn de uiterste waarden die de twee grootste externe onzekerheden kunnen aannemen. De combinatie daarvan leidt tot vier extreme scenario's die alle vier een beschrijving vormen van een mogelijke – maar sterk verschillende

- toekomst. Voor elk van de scenario's wordt een verhaallijn opgesteld waarvoor de bouwstenen zijn geleverd door inventarisatie van de interne opties in stap 2.

#### *Stap 5: Perspectieven en strategie*

In de vijfde stap brengen we de perspectieven voor de Nederlandse tuinbouw in kaart. Per scenario wordt beschreven wat een mogelijke strategie kan zijn voor de tuinbouw als geheel. In deze stap zal gewaakt moeten worden voor het te snel maken van voorkeurskeuzen gebaseerd op wenselijkheden. Natuurlijk spelen voorkeuren een rol, maar bij de beschrijving van perspectieven en strategie zal er terdege rekening mee moeten worden gehouden dat de ruime cirkel die voeding geeft aan deze voorkeuren (*de circle of concern*) aanzienlijk groter is dan de daadwerkelijke sturing die vanuit de Nederlandse tuinbouw kan worden geleverd (*de circle of influence*).

#### *Stap 6: Toepassing*

In de zesde stap gebruiken we de uitkomsten van de scenarioanalyse om (beleids)keuzes te maken, waarbij in eerste instantie zal worden gezocht naar zogenoemde 'no-regret' opties die in alle scenario's betekenis hebben. Voor individuele bedrijfsbeslissingen geldt dat de scenarioanalyse ondernemers in staat stelt om hun eigen afweging te maken en te kiezen welke berekende risico's zij willen nemen om hun onderneming de toekomst in te leiden.

Op langere termijn zal de scenarioanalyse van blijvende betekenis zijn voor het formuleren van reacties op voortschrijdende ontwikkelingen en inzichten. Door nieuwe externe onzekerheden en interne opties nauwlettend te monitoren, kunnen de scenario's periodiek worden bijgesteld en bieden ze de Nederlandse tuinbouw een gezamenlijke achtergrond die kan helpen bij het maken van keuzes in onzekerheid.

### 3. Organisatie

Voor de scenarioanalyse is een compact kernteam van personen samengesteld. Dit kernteam is verantwoordelijk voor de procesregie en de voortgang van de scenariobouw. De inhoud wordt verzameld in twee ronden. In een instantie worden vertegenwoordigers vanuit ondernemers, overheden, kennisinstellingen en maatschappelijke organisaties uitgenodigd om informatie aan te leveren. Daartoe worden er (digitale) workshops georganiseerd waarin de deelnemers worden gestimuleerd om hun kennis en inzichten maximaal te delen.

Het kernteam is verantwoordelijk voor het synthetiseren van de opgehaalde informatie. Deze synthese wordt in een bredere tweede ring gebracht met twee doelen. In de eerste plaats wordt aan de bredere groep gevraagd om de verzamelde informatie te beoordelen op juistheid en compleetheid. In de tweede plaats wordt door het inschakelen van deze tweede groep al in een vroeg stadium aandacht besteed aan het verwerven van draagkracht voor de ontwikkelde scenario's.

Rol	Taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden
<u>Opdrachtaevers:</u> Adri Bom-Lemstra, Sjaak van der Tak	Representeren Taskforce scenario's Greenports Nederland, fungeert als opdrachtgever en projecteigenaar, verantwoordelijk voor aanstelling opdrachtnemer en vaststelling opdracht en plan van aanpak.
<u>Opdrachtnemer:</u> Judith Schueler	Directeur van ACCEZ, verantwoordelijk voor besluitvorming binnen het goedgekeurde plan van aanpak, budget, projectvoortgangsbewaking en bijsturing, als projectleider/ hoofdaannemer 1ste verantwoordelijke voor realisatie van de geformuleerde opdracht en de vastgestelde resultaten.
<u>Ondersteunend team</u>	Communicatie, projectmanagement ondersteuning:
<u>Kernteam</u> 10.2.e (ter Laak Orchids) 10.2.e (WHC) 10.2.e 10.2.e (LDE) 10.2.e (Priva) 10.2.e (WUR) 10.2.e (PZH) 10.2.e (branches) 10.2.e (Crisisteam) 10.2.e (ACCEZ) Judith Schueler (ACCEZ)	Verbinding met stakeholders waaronder beleidsmakers (overheden, publieke partijen), kennisleveranciers (wetenschappelijk netwerk in tuinbouw) en gebruikers (ondernemersnetwerk in tuinbouw). Verantwoordelijk voor procesregie, uitvoering van projectactiviteiten en opleveren van de managementproducten en specialistenproducten, bestaande uit representanten van ACCEZ, LDE-universiteiten, World Horti Center, WUR, Provincie Zuid Holland, Greenports Nederland.
<u>Werkgroep Brondata</u> 10.2.e <u>Coördinatie</u> 10.2.e (WUR)	Verantwoordelijk voor het beschikbaar krijgen van brondata. Met betrokkenheid van o.a. CPB, TNO, WecR, LNV.
<u>Werkgroep Inzichten</u> 10.2.e <u>Coördinatie</u> 10.2.e (WUR)	Verantwoordelijk voor het verkrijgen van inzichten. Met betrokkenheid van o.a. Rabobank, WUR, BMO,.
<u>Werkgroep Scoping</u>	Bestaat uit leden kernteam en trekkers werkgroep brondata en werkgroep inzichten.
<u>Resourceteam</u>	Groep van circa 20 senior experts, primair geselecteerd op expertise, vanuit achtergrond bedrijfsleven, wetenschap en beleidsmakers representatief voor alle sectoren en ketenschakels en greenport regio's van de tuinbouw in Nederland. Aan hen wordt gevraagd actief mee te denken en te werken aan het tot stand komen van de verschillende tussenproducten.
<u>Klankbordgroep</u>	Groep van 50 tot 100 representanten uit bedrijfsleven, wetenschap, beleidsmakers en andere stakeholders aan wie minimaal 2 keer gedurende het proces van scenario ontwikkeling de voortgang wordt gepresenteerd met de vraag om te toetsen, feedback te geven en aanvullende suggesties te doen.

### 3.1 Relatie met Impactanalyse

De Taskforce heeft eveneens een opdracht uitgezet voor de ontwikkeling van een impactanalyse voor de korte termijn. De hoofdvraag van de impactanalyse luidt:

- Welke maatregelen hebben ondernemers in de glastuinbouw naar aanleiding van de Coronacrisis (zelf) getroffen?
- Hoe gaan ondernemers in de tuinbouwketen om met de coronamaatregelen, welke blokkades ervaren zij van de maatregelen en het beschikbare steunpakket?
- Welke onderwerpen zijn afgedekt en welke onderwerpen blijven een brede aanpak en lobby vragen, met andere woorden: welke knelpunten worden nog voorzien en verlangen inzet van het crisisteam in de (nabije) toekomst? Dit als opbouw naar een agenda setting voor de volgende fases van crisismanagement.

Anders dan de lange termijn toekomstscenario's is de impactanalyse een traject dat niet het karakter van een (wetenschappelijke) studie zal dragen, maar eerder een overzicht en een analyse van de huidige aanpassingen in de keten en wat dit op korte en middellange termijn kan betekenen voor ontwikkelings- en herstelperspectief van de tuinbouwketen. De twee deelopdrachten hebben elk een eigen scope, tijdsplan en publiek (zie tabel onder).