

DE AUTIST EN DE PUBER

De burger is een zwevend, ongrijpbaar fenomeen. Stemt in referenda bijna standaard tegen, vertrouwt zijn eigen volksvertegenwoordiging niet en lijkt soms tegen zijn eigen belangen in te stemmen. Hoe komt het toch dat niemand begrijpt wat de burger bezielt? En begrijpt hij zichzelf wel? Peter Schmeitz, ambtenaar bij Economische Zaken, probeert hierop een antwoord te formuleren vanuit zijn ervaringen met netwerksturing en transitie management bij het Rijk. 'De overheid moet zich aan de autistische leemlaag van geïnstitutionaliseerde belangen ontworstelen (de bekende branche- en lobbyorganisaties en overlegstructuren uit de polder) en met de puberende samenleving op avontuur gaan,' aldus Schmeitz.

TEKST PETER SCHMEITZ

Van 2009 tot 2012 was ik programma-manager Duurzame Voedselsystemen, een interdepartementaal project van LNV, Vrom en Buitenlandse Zaken/Ontwikkelingssamenwerking. Dat programma was onder het kabinet-Balkenende IV opgericht tegen de achtergrond van de uitdaging om in 2050 zo'n 9 miljard mensen te voeden binnen de draagkracht van de aarde. Alarmerende rapporten van onder meer de Food and Agriculture Organisation (FAO) van de Verenigde Naties gaven aan dat door stijgende welvaart en verstedelijking de vleesconsumptie in de komende 40 jaar zou verdubbelen. Aangezien de productie van vlees meer natuurlijke hulpbronnen vraagt dan de productie van plantaardig voedsel, stonden we voor niets minder dan de vraag hoe we in die tijdspanne een mondiale transitie naar een duurzaam voedselsysteem konden creëren. Nederland was een van de eerste landen in de wereld waar die uitdaging de politieke agenda had bereikt. De opdracht van het kabinet was heel open, en kwam er simpelweg op neer om vanuit het Rijk de drijvende kracht te zijn voor de voedseltransitie, in en vanuit Nederland: een goudmijn voor een ondernemende ambtenaar, maar ook een opdracht met veel angels en voetklemmen.

KLASSIEKE AANPAK

Mijn eerste acties pasten in de klassieke aanpak. Intern probeerde ik de drie betrokken departementen op een lijn te krijgen via een gezamenlijke visie. Extern werd de zogeheten 'eiwitdialoog' opgestart tussen de overheid en stakeholders: de vleesketen, ngo's, banken, kennisinstellingen en wat vrijere figuren. Doel: gezamenlijk commitment en actie. Het bleek allemaal hardnekkig.

De vleesketen voelde zich aangevallen en wees erop dat de oplossing voor het vraagstuk genuanceerder lag dan een dag minder vlees eten in Nederland. Bovendien was het ene stuk vlees het andere niet. De ngo's zagen daarin een bewijs van de onverzettelijkheid van de vleesketen en wilden een voortrekkersrol voor Nederland. Alleen al tot een gezamenlijke probleemanalyse komen bleek bijna onmogelijk. De belangen en het wantrouwen waren groot. Op internet werden felle polemieken uitgevochten over vlees versus veggie. Ook in de Tweede Kamer leek het hele mondiale vraagstuk teruggebracht tot dat ene lapje vlees. Minister Cramer van Vrom pleitte in de pers

OOK IN DE TWEEDE KAMER LEEK HET HELE MONDIALE VRAAGSTUK TERUGGEBRACHT TOT DAT ENE LAPJE VLEES

voor minder vleesconsumptie. Voor de trekker van het programma, LNV-minister Verburg, die een ministerie leidde dat tevens verantwoordelijk was voor export van vlees, had het hele vraagstuk daarmee al een welhaast onmogelijke plek gekregen. Minister Koenders voor Ontwikkelingssamenwerking hield zich op de vlakte.

ONDER DE RADAR

Voor een coalitieregering bleek het heel moeilijk om leiderschap te tonen in zo'n gepolariseerde discussie. De felheid van het debat in de samenleving verbaasde me, maar om beweging te creëren moest die energie wel aangesproken worden. Ik besloot de aanpak om te gooien.

Omdat de politieke gevoeligheid de speelruimte van het Rijk beperkte, ging het programma vooral onder de radar werken. Met transitie management als anker besloten we de dynamiek uit de samenleving direct aan te spreken. We zochten aansluiting bij koplopers onder consumenten en bedrijven: *coalitions of the willing* die durfden te pionieren. Die coalities hebben we langs drie lijnen gestimuleerd: internationaal, maatschappelijk en met innovatieve bedrijven. Zo hebben we een groep van zo'n zestig innovatieve bedrijven weten uit te dagen tot een versnellingsaanpak eiwitinnovaties, die inmiddels onderdeel is

ALS HET RIJK ZIJN BURGERS VERTROUWT, DAN MOET HET OOK DURVEN LOSLATEN

van het Topconsortium Kennis & Innovatie Agrifood van het topsectorenbeleid. Deze bedrijven zien marktkansen om Nederland mondiaal koploper te maken op dit vlak. Omdat bedrijven en ngo's zich steeds meer eigenaar voelden van het vraagstuk ontstond een zekere maatschappelijke verankering. Toen het kabinet-Rutte I het voedselbeleid van de politieke agenda afvoerde, bleef de dynamiek in de samenleving en in het bedrijfsleven dan ook overeind.

Mijn belangrijkste observatie is echter dat de politieke arena en de belangrijkste belanghebbenden daaromheen zich al snel klem zetten. Maatschappelijke beweging creëren was vanuit dat perspectief dus niet logisch. Sterker nog, de politieke arena en de klassieke leemlaag

daaromheen werkten eerder verlamdend, terwijl er uit de samenleving en het bedrijfsleven juist allerlei initiatieven kwamen. Het systeem was vooral met zichzelf bezig en leek niet te zien wat er in de samenleving gebeurde. De veel gehoorde kritiek dat de klassieke instituties van ons poldermodel uit de tijd zijn, onderschrijf ik dan ook. Instituties hebben als kenmerk dat ze zichzelf nooit opheffen. Als een instituut meer met zichzelf bezig is dan met het ideaal waar het ooit voor is opgericht, dan vervalt het tot een verlamd, in zichzelf gekeerd gebeuren. Dat dreigt in Nederland op systeemniveau, terwijl de samenleving steeds energiever wordt. De overheid moet daarom uit haar comfortzone komen. Zij moet op avontuur durven gaan met de puberende samenleving.

Die ambitie vraagt in mijn ogen een ander type leiderschap van het Rijk: meer open, empathisch en kwetsbaar. Niet meer voor maar achter de troepen. Als het Rijk zijn burgers vertrouwt, dan moet het ook durven loslaten. Burgers en bedrijven worden dan immers verleid tot beweging, in plaats van gedemotiveerd door een dikke laag leem. Die ambitie vraagt ook om een ambtenaar die de ruimte krijgt. Iemand die zich niet verschuilt achter zijn functie, maar die zijn verantwoordelijkheid neemt en meedenkt vanuit het maatschappelijke vraagstuk. Het kan, wie durft? ●

Dit is een verkorte versie van het essay dat Peter Schmeitz schreef voor de bundel *Publieke pioniers*, een initiatief van Simône Huijs (gemeente Venray) en het Instituut voor Maatschappelijke Innovatie (IMI). De bundel verschijnt medio maart.

EZ-AMBTENAAR PIONIERT

‘KIJK VERDER DAN HET SYSTEEM IN EN ROND DEN HAAG’

Peter Schmeitz is een van de zestien auteurs die voor de bundel *Publieke Pioniers* een bijdrage heeft geschreven. Met het essay *De autist en de puber* roept hij rijksambtenaren op zich aan de wereld van de instituties te ontworstelen en direct contact te leggen met de samenleving.

TEKST CINDY CASTRICUM
FOTO JANNEKE KOOREVAAR

U bent kennelijk een publieke pionier. Wat vindt u daarvan?

‘Het is een hele eer zo genoemd te worden. Het voelt wat onwennig, maar ik kan het wel plaatsen. Op het toenmalige ministerie van LNV werd programmamanagement

ingezet voor complexe, maatschappelijke problemen waar de overheid niet direct een oplossing voor heeft. De voorwaarde daarbij was dat er daadwerkelijk gepioneerd moest worden: experimenteren, innoveren, nieuwe beleidsinterventies bedenken, et cetera.’

In uw essay beschrijft u het verloop van het programma Duurzame Voedselsystemen waarbij u besloot het roer om te gooien. Kunt u vertellen wat er precies gebeurde?
‘Voor de coalitie was het eigenlijk een onmogelijk vraagstuk, aangezien CDA en PvdA er heel verschillend tegenaan keken. Voor alle betrokken partijen was het een lastig onderwerp, zeker ook voor LNV, het departement dat de

kar trok. Daardoor was er heel weinig handelingsruimte. Dat moet anders, dacht ik, en kaartte het aan bij de DG en de directeur. Geheel in de traditie van het pionieren werd gezegd dat ik maar iets moest gaan proberen, want zo liep het toch ook niet. Ik besloot direct contact te zoeken met pioniers in de samenleving. Met ngo's en innovatieve bedrijven. Ik bleek een enorme energiebron aan te boren. Ineens had ik te maken met mensen die concreet iets willen en zeer gedreven zijn. Door ons los te maken van het Haagse systeem kwam er ruimte om nieuwe coalities te vormen. In Den Haag gelden andere wetten.’

Kreeg u de ambtenaren op de departementen net zo makkelijk mee?

‘In het begin is dat nogal frustrerend geweest. Het programma werd door velen op het ministerie gezien als een *mission impossible*: veel te gevoelig en complex. Maar toen we eenmaal de samenleving in gingen en met het bedrijfsleven aan de slag, ging er een andere wind waaien. Mensen klopten bij me aan om mee te doen. Ze zagen dat er buiten het politiek-bestuurlijk positiespel heel veel maatschappelijke energie op dit vraagstuk was. De mens achter de ambtenaar kreeg meer ruimte en dat vonden mensen inspirerend werken.’

U heeft het transitie management als anker genomen, zo lezen we in uw essay. Dat moet u even uitleggen.

‘Bij transitie management gaat het om het creëren van beweging in complexe lange termijn uitdagingen. Je probeert een omslag te bereiken in het denken en doen van overheden, bedrijven en andere maatschappelijke actoren. Daarbij probeer je innovaties door te voeren binnen het bestaande, klassieke systeem en tegelijkertijd innovaties te stimuleren die compleet nieuw zijn. In dit geval hebben we binnen de agrofoodketen eiwitinnovaties gestimuleerd, zodat er onder meer een nieuwe generatie vleesvervangers ontwikkeld werd. Daarnaast hebben we onderzoek geïnitieerd naar kweekvlees. Dan heb je het echt over een systeeminnovatie.’

Het programma bestaat inmiddels niet meer. Waarom eigenlijk niet?

‘Het zou vier jaar duren, maar toen kwam er een nieuwe regering [Rutte I, CC] en had het geen politieke prioriteit meer. We hebben nog wel een paar maanden gekregen om zaken binnen het ministerie te verankeren. Dat was lastig, want LNV was inmiddels opgegaan in EL&I en dat fusiedepartement was heel erg zoekende. Het betekent overigens niet dat er niets meer met duurzame voedselsystemen gebeurt. Onze aanpak heeft er juist toe geleid dat partijen in de samenleving zaken hebben overgenomen die wij met hen in gang hebben gezet. We hebben veel prikkels gegeven.’

Heeft u tips voor ambtenaren die zich als pionier willen opwerpen?

‘Stel het maatschappelijke vraagstuk centraal en werk van daaruit. Zoek, zoals de Duitsers het zeggen, *neue Kombinationen* tussen onverwachte spelers. Daardoor creëer je meer creativiteit en vernieuwing. Wat ik vooral zou willen



Peter Schmeitz: ‘Het programma Duurzame Voedselsystemen werd door velen op het departement gezien als een *mission impossible*. Dat is in het begin nogal frustrerend geweest’

meegeven is dat je verder moet kijken dan het systeem in en rond Den Haag met al zijn instituties. We zijn hier nogal met onszelf bezig, dat past een beetje bij het wereldje. Maar we zijn opgericht om zaken op te lossen die de samenleving zelf niet kan. We hebben een dienende functie, dus gedraag je daar dan ook naar.’ ●

Peter Schmeitz werkt momenteel als programmamanager MKB en regionale dynamiek bij het ministerie van Economische Zaken. Van 2009 tot 2012 was hij programmamanager Duurzame Voedselsystemen, een samenwerking tussen de ministeries van LNV, Vrom en Ontwikkelingssamenwerking. Eerder was Schmeitz werkzaam als clusterleider Duurzame Veehouderij bij LNV. Daarvoor heeft hij gewerkt op het ministerie van Vrom in diverse beleidsfuncties, onder meer op het vlak van internationale zaken, ruimtelijke ontwikkeling en bouw. Schmeitz is ook werkzaam als personal coach binnen EZ.