



Rijksoverheid

De Toekomst aan Tafel

Bouwstenen om morgen te betrekken, te borgen en
te benutten bij de keuzes van vandaag

Colofoon

Opgesteld door: Mare de Wit

Datum van publicatie: 14 november 02024

Opgesteld in opdracht van:

NATIONAAL DELTAPROGRAMMA



Ministerie van Infrastructuur
en Waterstaat



Rijkswaterstaat
Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat

Persoonlijke inleiding

“Erf de ogen van je kind, kijk erdoor.”

— Spinvis



In de haast van vandaag vergeten we soms de verre reikwijdte van onze beslissingen:

Wat nu nog bureaucratisch een 'woningbouwlocatie' heet, wordt straks een thuis voor het gezin van morgen – een plek waar kinderen opgroeien en waar levens vorm krijgen.

Wat we nu nog technisch een 'reserveringszone voor een dijk' noemen, wordt voor de toekomst een stille beschermer, een veilige grens waarachter generaties kunnen wonen, werken en dromen – een icoon dat niet alleen water, maar ook zorgen buitenhoudt.

De keuzes die we hier en nu maken, vormen het land, de levens en de verhalen van de generaties van morgen. Wat als we de ogen van onze kinderen, kleinkinderen en achterkleinkinderen erven? En door hun ogen kijken naar de keuzes van vandaag? Onze keuzes. Zouden wij dan hetzelfde doen?

Die vraag mogen we ons best wat vaker stellen. 'De Toekomst aan Tafel' gaat ons daarbij helpen. Zo zorgen we ervoor dat de toekomst een vaste plek krijgt aan de vergadertafel— niet door een lege stoel of een vertegenwoordiger, maar door onszelf.

Zodat we een toekomstgerichte koers blijven varen die zowel recht doet aan de inwoners van nu als aan de belangen van morgen. Zodat we de kinderen van de toekomst een nalatenschap meegeven. Een nalatenschap waar we trots op kunnen zijn. Want onze grootste erfenis ligt niet in wat van ons achterblijft, maar in wat we voor de toekomst achterlaten.

Mare de Wit

Kwartiermaker Toekomst aan Tafel

Inhoudsopgave

Samenvatting: het traject in hoofdlijnen	05
De aanleiding en het doel van dit traject: <i>Waarom moet de Toekomst aan Tafel en wat houdt het in?</i>	06
Het advies <i>Betrekken, borgen en benutten in de praktijk: #hoedan?!</i> <i>Wat moet er gebeuren en door wie?</i>	12
De aanbevelingen <i>Waar moet de sector mee aan de slag?</i>	22
De onderbouwing <i>Waarom is dit nu nodig?</i>	26
Verantwoording <i>Hoe is dit advies tot stand gekomen?</i>	30
Dankwoord	34
Bijlagen	35
• <i>Voorbeeld van de aanpak in de praktijk</i>	
• <i>Voorbeeld van een gedachte-experiment</i>	
• <i>Ontwikkelde Instrumenten</i>	
◦ <i>Intergenerationele Stakeholderanalyse</i>	
◦ <i>Generatietoets en Generatiegesprek</i>	
◦ <i>Toekomst-Effect Rapportage</i>	
• <i>Literatuurlijst</i>	

Leeswijzer

Lezers met weinig tijd of alleen interesse in de hoofdlijnen kunnen volstaan met de vetgedrukte teksten waarmee elke paragraaf begint. Deze vat de essentie van de paragraaf samen. Extra informatie en voorbeelden vind je in de 'boxen' die verspreid door het document staan en in de bijlagen.

Het traject in hoofdlijnen

De toekomst van Nederland ligt op de tekentafel. De keuzes van vandaag vormen het ‘nieuwe normaal’ van morgen. Toekomst aan Tafel biedt een inspirerende aanpak om een toekomstgerichte koers te varen die zowel recht doet aan de inwoners van nu als aan de belangen van morgen.

De toekomst van Nederland wordt vormgegeven door onze keuzes van vandaag. Momenteel ontbreekt de stem van toekomstige generaties in deze beslissingen en dat kan leiden tot afwenteling, een tekortkoming die het Kabinet-Schoof erkent met het streven “*problemen niet af te schuiven naar onze kinderen en kleinkinderen*”. Een principe dat ook door verschillende overheidsorganisaties, waaronder het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat en de Staf Deltacommissaris, wordt nagestreefd.

Maar hoe zorgen we dat we deze intenties ook daadwerkelijk toepassen in onze praktijk? Niet alleen in de water- en klimaatadaptatiewereld, maar juist ook in de werelden daaromheen? Daarvoor is in februari 2024 ‘Toekomst aan Tafel’ gestart: een initiatief van het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, de Staf Deltacommissaris en Rijkswaterstaat. Het doel is om een praktische aanpak te ontwikkelen die het perspectief van zowel huidige als toekomstige generaties structureel meeneemt in beleidsontwikkeling. De kern van Toekomst aan Tafel ligt in het ontwikkelen van concrete stappen, en daar ligt ook gelijk de belangrijkste aanbeveling van dit rapport in verscholen: geen woorden maar daden, aan de slag! Zo creëren we een cultuur waarin het denken over de toekomst niet vrijblijvend is, maar structureel en inspirerend ingebed raakt in beleids- en besluitvorming.

Dat gaat niet vanzelf, er zijn aanjagers nodig. Om Toekomst aan Tafel te realiseren speelt het aanstellen van de Toekomst-Ambassadeur een cruciale rol. Met één voet stevig in de praktijk en de ander in de maatschappij draagt de Toekomst-Ambassadeur als boegbeeld en vertegenwoordiger vanuit de sector actief bij aan een toekomstgerichte cultuurverandering. En maakt zo de sector ook toegankelijker en ontvankelijker voor de maatschappij. De Toekomst-Ambassadeur werkt samen met Toekomst-Trainers. Deze gedreven collega’s inspireren en faciliteren op de werkvloer en helpen zo om de nieuwe werkwijze te integreren.

De water- en klimaatadaptatiesector is al heel toekomstgericht. Deze aanpak zal dat enkel onderstrepen en versterken. De sector die Nederland al jaren vormgeeft en beschermd, kan nu een leidende rol spelen in het integreren van de Toekomst aan Tafel in beleid. Er is momentum om andere sectoren te inspireren hetzelfde te doen, juist op het moment dat het ‘nieuwe normaal’ wordt ingericht en ‘niet afwentelen op de toekomst’ een gedeeld uitgangspunt is waar binnen én buiten de overheid veel aandacht voor is.

Toekomst aan Tafel wil een inspirerende en effectieve werkwijze bieden, waarmee we een meer transparante en toekomstgerichte beleids- en besluitvorming realiseren. Zodat we de lasten en de lusten van onze keuzes evenwichtig verdelen over de generaties van vandaag en morgen. Kortom: eerlijk verdelen wat we nú doen en laten, voor nú en later.

De aanleiding en het doel van dit traject

Waarom moet de Toekomst aan Tafel en wat houdt het in?

1.1 De besluiten van vandaag werken door in de toekomst

De water- en klimaatadaptatie sector werkt vandaag de dag aan een ‘nieuw normaal’ voor morgen, samen met ruimtelijk ordenaars, energiebedrijven en vele anderen. Daarbij willen we keuzes maken die niet allen de generaties nu, maar ook de generaties na ons ten goede komen.

De toekomst van Nederland wordt vormgegeven door de keuzes van vandaag: locaties voor woningen, een nieuw energienetwerk, ruimte voor water. De beslissingen die we vandaag maken en de manier waarop we reageren op uitdagingen, raken niet alleen ons, maar ook toekomstige generaties. Door nu toekomstgericht te handelen en daarbij de Toekomst aan Tafel te brengen, voorkomen we dat huidige uitdagingen uitgroeien tot grote crises voor de generaties na ons. Want de lange termijn gaat over de toekomstige inrichting van ons land én de levens van de mensen die erin wonen.

1.2 Een aanpak om de stem van de toekomst te betrekken, borgen en benutten

Toekomst aan Tafel rust op drie pijlers: betrekken van huidige en toekomstige generaties, borgen dat we afwenteling op de toekomst voorkomen en benutten van de input in de besluitvorming.

In februari 2024 hebben het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (Departement Generaal Water en Bodem), Staf Deltacommissaris en Rijkswaterstaat opdracht gegeven voor dit traject. De focus ligt op het ontwikkelen van een praktisch inpasbare werkwijze, met twee overkoepelende doelen als basis:

- Afwenteling op de toekomst inzichtelijk maken en voorkomen en/of verkleinen
- Vertrouwen en betrokkenheid van inwoners uit verschillende generaties nu vergroten

Om opvolging te geven aan deze opdracht richt het traject zich op drie punten:

1. Betrekken: Het betrekken van huidige (fysiek) en toekomstige generaties (mentaal) bij het maken van beleid

2. Borgen: Borgen dat er wordt getoetst of er afwenteling op de toekomst plaatsvindt en dat er wordt besproken of er aanpassingen nodig zijn

3. Benutten: Zorgen dat deze informatie wordt gebruikt en de invloed van deze stappen duidelijk zichtbaar is in de besluitvorming

Met deze drie punten biedt Toekomst aan Tafel een transparante en replicerbare aanpak. Deze aanpak ziet erop toe dat we de generaties van vandaag én morgen betrekken bij beleidsvorming, dat we hun belangen borgen en dat we deze input benutten bij het uiteindelijke besluit. Kortom: ophalen, inleven, toetsen, bespreken en afwegen of onze beslissingen geen onnodige lasten voor toekomstige generaties met zich meebrengen. Daarmee draagt het bij aan verantwoord en solidair beleid. Op veel

vlakken is onze sector al heel toekomstgericht, wat ons heel veel heeft gebracht. Deze aanpak zal dat enkel onderstrepen en versterken. Daarbij is er momentum om andere sectoren aan te jagen hetzelfde te doen, juist op het moment dat ook zij bezig zijn dat 'nieuwe normaal' in te richten. Toekomst aan Tafel verrijkt het beleidsvormingsproces met nieuwe inzichten en draagt bij aan een inclusief, toegankelijk en inspirerend proces. Daarnaast kan de transparantie en navolgbaarheid van het proces bijdragen aan breder draagvlak en acceptatie van het uiteindelijke beleid en een toename van vertrouwen.



Figuur 1: grafische weergave van de kansen van dit traject

1.3 Belang en momentum van dit traject binnen Water en Klimaatadaptatie

Er is een brede roep om rekening te houden met huidige én toekomstige generaties bij de ingrijpende uitdagingen van vandaag.

De Nederlandse water- en klimaatadaptatiesector bewijst al eeuwen in staat te zijn tot grootschalige, toekomstgerichte ingrepen. Neem de Afsluitdijk en de Deltawerken, die al decennialang veiligheid en vooruitgang brengen. Vandaag de dag staan we voor een nieuwe uitdaging: een grote verbouwing van Nederland, gedreven door o.a. de groeiende woningbehoefte, energietransitie en verouderde infrastructuur. Deze druk dwingt ons na te denken over welke keuzes we nu maken en wat we nalaten aan toekomstige generaties. Dit brengt spanning met zich mee, maar ook kansen: kunnen we lessen uit verleden en heden toepassen op de toekomst? Daarbij is het grootste deel van de fysieke ruimte al benut, waardoor aanpassingen na realisatie moeilijker worden. Juist daarom, met zulke ingrijpende beslissingen voor de boeg, is het essentieel om vooraf zorgvuldig na te denken over hoe we keuzes kunnen verantwoorden en rechtvaardigen tegenover huidige én toekomstige generaties. Veel initiatieven over de lange termijn richten zich uitsluitend op ruimtelijke oplossingen, terwijl niet-ruimtelijke maatregelen, zoals deze aanpak, minstens zo belangrijk zijn. We kunnen complexe uitdagingen alleen oplossen met nieuwe vormen van beleid (Peltzer & Hajer, 2022).

Er is politiek draagvlak voor toekomstgericht denken.

Het besef dat de keuzes van vandaag bepalend zijn voor toekomstige generaties, is breed geland in Den Haag. In het regeerprogramma van Kabinet-Schoof 1 staat expliciet: *“We schuiven problemen niet af naar elders of naar toekomstige generaties”* en het streven om *“een schonere en gezondere wereld door te geven aan onze kinderen en kleinkinderen”*. Ook ministeries, waaronder Infrastructuur en Waterstaat, zetten hierop in. Zo heeft het beleidsplan ‘Water en Bodem Sturend’ als uitgangspunt *“afwenteling op toekomstige generaties voorkomen”*. Ook bij de Nota Ruimte is *“recht doen aan volgende generaties: niet afwentelen”* leidend. Het Deltaprogramma 2024 onderstreept dit met de oproep: *“Pas een generatietoets toe bij beslissingen over de ruimtelijke inrichting van Nederland”*.

Concrete methodes om de toekomst effectief aan tafel te zetten ontbreken.

De roep om toekomstige generaties een stem te geven klinkt steeds luider. Dit kan door institutionele innovaties zoals een commissaris of ombudspersoon voor Toekomstige Generaties als waakhond, door symbolische ‘toekomststoelen’ of door jongerenparticipatie. Maar hoe we dit effectief in kunnen passen in de besluitvorming blijft onduidelijk. Er ontbreken concrete methodes om deze intenties praktisch en effectief vorm te geven binnen overheidsprocessen. Toekomst aan Tafel geeft hier antwoord op door de toekomst aan tafel te zetten bij het beleidsproces zelf, en toekomstige generaties mee te nemen als stakeholder wiens input betrokken, geborgd en benut moet worden. Niet als een apart institutioneel construct, maar als onderdeel van het beleidsvormingsproces. De tijd is rijp om een methodiek te ontwikkelen waarmee we balans vinden tussen de belangen van vandaag en de rechten van morgen en dit een plek geven in onze interne processen. Daar is dit traject op gericht: om de ‘Toekomst aan Tafel’ te brengen op inspirerende, repliceerbare en effectieve wijze. Nu is het moment om onze sector, die Nederland al eeuwenlang vormt en beschermt, opnieuw een leidende rol te laten spelen met een beleidsproces dat de Toekomst aan Tafel zet.

Box 1: Internationale commitments, draagvlak en momentum om hiermee aan de slag te gaan

Er is een groeiende beweging om toekomstige generaties een stem te geven, vanuit diverse maatschappelijke, politieke en wetenschappelijke richtingen. Twee belangrijke recente ontwikkelingen dragen hieraan bij:

1. **VN Summit of the Future** (september 2024): Hier werd het Pact of the Future en de Declaration for Future Generations aangenomen, mede op initiatief van Nederland. Beide documenten benadrukken intergenerationele rechtvaardigheid en duurzame besluitvorming, en de VN stelt een Gezant voor Toekomstige Generaties aan
2. Europese Commissie: Een speciaal aangestelde **European Commissioner for Intergenerational Fairness** zet zich in om langetermijnbeleid in Europa te waarborgen en generaties met elkaar te verbinden. Het is een poging om systematische risico's en crises te voorkomen en vertrouwen te bouwen tussen burgers en instellingen, terwijl het tegelijkertijd een precedent stelt voor andere democratieën wereldwijd, deze worden geacht te volgen. Het Toekomst aan Tafel-traject is hierover in contact met het EU Policylab, dat bijdraagt aan deze vernieuwing.

Daarnaast zijn er het afgelopen jaar veel publicaties en initiatieven verschenen over dit onderwerp, zowel in de wetenschap als de media. Ook zijn er Kamervragen gesteld over dit thema (zie bijlage), en is er een amendement ingediend met het verzoek om een Ombudspersoon voor Toekomstige Generaties in Nederland aan te stellen (10/10/2024).

Kortom, de urgentie om toekomstige generaties in beleidsvorming te betrekken wordt breed erkend. Toch ontbreekt het nog aan concrete methoden. Er is behoefte aan een antwoord vanuit Den Haag. De WRR (2022) stelt dat de Nederlandse initiatieven politieke slagkracht missen en niet vanuit of door de overheid gedragen worden, waardoor de belangen van toekomstige generaties tot nu toe systematisch noch bindend onder het voetlicht worden gebracht. Toekomst aan Tafel biedt een praktische aanpak die brede steun geniet en een antwoord kan vormen op de huidige roep om actie.



Afbeelding 1 (vlnr): Summit of the Future (Photo: UN / Loey Felipe) en 'het Pact'

1.4 Een praktische, repliceerbare en inspirerende aanpak als doel

Toekomst aan Tafel richt zich op het ontwikkelen van een praktische, repliceerbare aanpak om de Toekomst aan tafel te zetten, met inspirerende tools. Hiermee dragen we ook bij aan herstel van vertrouwen tussen burgers en overheid.

Het idee is om iedereen op verschillende niveaus binnen de drie organisaties enthousiast te maken en een gevoel van eigenaarschap te creëren rondom dit thema, aan de hand van ondersteuning, transparante resultaten en tastbare instrumenten. Wat ook weer kan bijdragen aan het herstellen van het vertrouwen tussen burgers en overheid (zie box 2). Het is aan ons allen om de toekomst aan tafel te brengen. Er gebeurt veel moois op dit thema, laten we dat in onze sector maar juist ook in sectoren om ons heen beter gebruiken. Het doel is niet om het werk zwaarder te maken, maar juist om het tastbaarder, transparanter, inspirerender en vanuit een andere invalshoek te doen (Tabel 1). We werken tenslotte 'binnen' voor de wereld 'buiten' en vaak 'nu' voor 'later', maar staan daar niet altijd evenveel mee in contact. Dit traject is een stap in de goede richting, voor nu én voor de toekomst.

Box 2: bijdrage aan herstel van vertrouwen tussen politiek, overheid en maatschappij

Het kabinet-Schoof 1 zet in op het aanpakken van de vertrouwenscrisis tussen overheid en burgers. In deze aanpak kijken we hoe we kunnen bijdragen aan het verminderen van dit probleem. Daarvoor is het belangrijk te weten wat de oorzaken van deze kloof zijn, want de kloof tussen burgerverwachtingen en overheidsbeleid bemoeilijkt de aanpak van maatschappelijke opgaven en vermindert de legitimiteit van besluiten (SCP, 2022). Uit onderzoek van de Universiteit Utrecht blijkt dat voor wantrouwende burgers de kwaliteit en transparantie van [de afweging rond] besluitvorming en uitvoering cruciaal is (de Blok & Brummel, 2022). Te lang lag de focus op effectiviteit en efficiëntie, in plaats van op rechtvaardigheid (Van Ravenzwaaij et al., 2023). De Raad voor het Openbaar Bestuur (2022) stelt dat de geloofwaardigheid van het openbaar bestuur onder druk staat. Dit heeft volgens hen verschillende oorzaken: 1) er is een gebrek aan tijd, kennis en kunde binnen de overheid om de leefwereld van burgers te begrijpen; 2) er bestaat een kloof tussen de overheid en de samenleving die tot nu toe niet effectief wordt gedicht, en; 3) er is ook erkenning nodig dat de morele keuzes in het beleid vaak normatief beïnvloed worden zonder aansluiting bij de maatschappij. Dit zijn waarden, normen, principes en onderbuikgevoelens. Het herstellen van vertrouwen vraagt dat bestuurders deze normatieve dimensie toetsen aan burgerervaringen. Want juist bewuste en onbewuste morele keuzes van de afgelopen decennia hebben geleid tot situaties die nu als onrechtvaardig worden ervaren. Om het vertrouwen terug te winnen, moeten bestuurders en ambtenaren de komende jaren meer aandacht besteden aan de normatieve dimensie van hun werk en deze toetsen aan de ervaringen van burgers, zo stelt de Raad. Wat vandaag als rechtvaardig wordt gezien, kan over tien, vijftig of honderd jaar anders zijn. Daarom kan het goed zijn om je in te leven in de toekomst en dit soort aspecten van beleid te bespreken en inzichtelijk te maken. Herman Tjeenk Willink (2023) sluit zich hierbij aan *“Vind ik dit rechtvaardig? Is dit proportioneel? In een democratische rechtsorde worden die vragen niet alleen binnen de overheid gesteld, maar ook in [en met] de samenleving”*.

Toekomst aan Tafel levert een kleine maar waardevolle bijdrage aan significante verbeteringen rond transparantie en de kloof tussen overheid en burgers. Het versterkt en verrijkt de manier waarop we als overheid ons beleid vormgeven, in nauw contact met 'de wereld buiten'.

Tabel 1: omdenken dankzij Toekomst aan Tafel

Het gezamenlijk nadenken over de toekomst leidt tot andersoortige gesprekken, blijkt uit eerdere experimenten. Dit komt omdat het ruimte biedt en leidt tot overeenstemming over fundamentele behoeften die mensen hun eigen toekomstige generaties (b.v. (klein-)kinderen, neefjes en nichtjes) toewensen. Die lijken niet veel van elkaar te verschillen (Van Dijk, 2024).

Huidige Generaties	Toekomstige Generaties
Wensen, behoeften en uitdagingen van huidige inwoners	Wensen, behoeften en uitdagingen van toekomstige inwoners
Korte-termijnhorizon	Lange-termijnhorizon
Intragenerationele dynamiek (heden)	Intergenerationele dynamiek (verleden, heden én toekomst)
Probleemgericht	Oplossingsgericht
Ideeën binnen het huidige denken	Meer creatieve en innovatieve ideeën
Samenwerking gebaseerd op pragmatiek	Samenwerking gebaseerd op waarden
Besluitvorming prioriteert factoren zoals kosteneffectiviteit, efficiëntie en directe bevrediging	Besluitvorming prioriteert factoren zoals stabiliteit, veiligheid en rechtvaardigheid
Focus op wat urgent is, directe impact	Focus op wat belangrijk is, onderliggende problemen, indirecte impact
Rekening houdend met directe belanghebbenden	Erkenning van onderlinge verbondenheid met hier en nu en daar en dan, breder bereik van menselijke en niet-menselijke belanghebbenden
Ontwerpen voor de wereld van vandaag, maakbaarheid	Erkennen van, en voorbereiden op toekomstige onzekerheden, adaptiviteit
Voornamelijk gebaseerd op onderzoek en data	Voornamelijk gebaseerd op scenario's en verbeelding
Direct rendement op investering	Indirect rendement op investering
Jargon	Nieuwe communicatiestijlen

Tabel gebaseerd op M. Van der Nat (2024)

Het advies

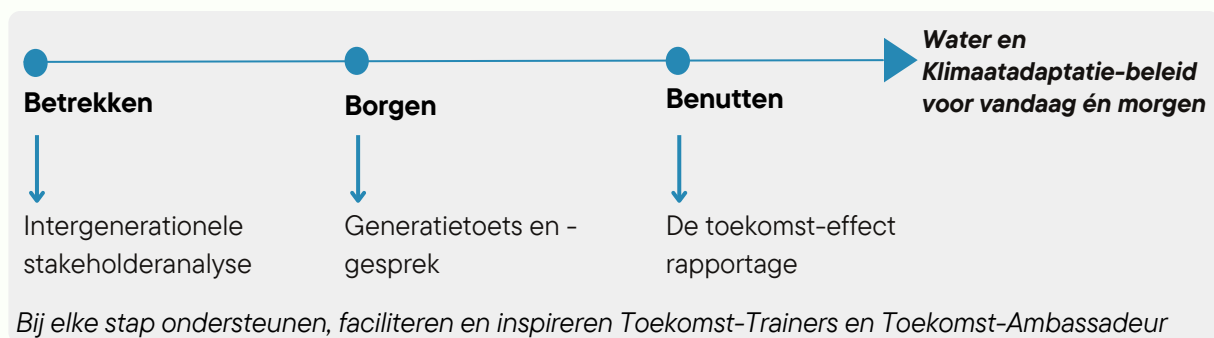
Betrekken, borgen en benutten in de praktijk: #hoedan?!

2.1 De Toekomst aan Tafel-aanpak samengevat

Toekomst aan Tafel zet in op het betrekken van huidige en toekomstige generaties, borgen dat we afwenteling op de toekomst voorkomen en benutten van de input in de besluitvorming. Om dat te realiseren heb je aanjagers nodig: een overkoepelende Toekomst-Ambassadeur en één Toekomst-Trainer per organisatie.

Toekomst aan Tafel biedt een inspirerende en praktische aanpak om de toekomst écht aan tafel te krijgen. Het draait om actie: geen woorden maar daden. Het resultaat is een methode waarmee beleidsmakers én beslissers op een motiverende manier de drie belangrijkste stappen kunnen doorlopen: betrekken, borgen en benutten van de Toekomst aan Tafel. Deze stappen vormen samen een proces waarin de nadruk ligt op doen, ophalen, inleven, toetsen, bespreken en afwegen. Met betrekken bepaal je wiens (toekomstige) belangen we moeten borgen en met borgen maak je inzichtelijk welke belangen we moeten benutten en meewegen bij het besluit. Bij elke stap hoort een concrete interventie als hulpmiddel. Dit geeft houvast en zorgt voor de navolgbaarheid die binnen dit thema belangrijk is.

Toekomst aan Tafel vraagt om een organisatiebrede inzet en continuïteit, niet om eenmalige acties. Daarom benoemt elke organisatie een 'Toekomst-Trainer'. Dit zijn enkele collega's die hun collega's begeleiden en ondersteunen bij toekomstgericht denken en werken volgens de Toekomst aan Tafel methodiek. Het zijn gedreven collega's die per organisatie één dag per week krijgen voor deze belangrijke taak. Ze organiseren Toekomstbouwplaatsen om de stappen op een creatieve manier te doorlopen. Ze faciliteren beleidsprocessen op belangrijke momenten en zorgen ervoor dat beleidsmakers concrete acties ondernemen. Ze brengen met hun enthousiasme de toekomst dichterbij, vertalen visie naar actie en dragen bij aan navolgbaarheid voor nu en later. De Toekomst-Ambassadeur ondersteunt de Toekomst-Trainers. Deze rol stimuleert toekomstgericht beleid en begeleidt de Toekomst-Trainers met kennis uit wetenschap, politiek en maatschappij. De Toekomst-Ambassadeur is de verbindende schakel tussen wat intern al gebeurt en externe ontwikkelingen, met een strategische en creatieve blik op trends. Als centraal aanspreekpunt voor Toekomst aan Tafel werkt diegene samen met de Toekomst-Trainers toe naar eerlijk, toekomstgericht beleid. Het ultieme doel is dat de organisatie dit toekomstdenken zelfstandig voortzet, en de rol van de Toekomst-Ambassadeur en -Trainer overbodig wordt.



Figuur 2. Elke stap heeft een centrale interventie

2.2 Betrekken

De stap 'betrekken' begint met een intergenerationale stakeholderanalyse, om te bepalen wie van de huidige generaties je moet betrekken bij de beleidsvorming (fysiek) en wie van toekomstige generaties (mentaal).

Als je wilt dat de Toekomst op effectieve wijze aan tafel komt, is het van belang om te weten wie en wat je daarvoor nodig hebt. Daar richt de stap 'betrekken' zich op. Want niet alleen toekomstige generaties, maar ook huidige generaties zijn onderdeel van de Toekomst. Het betrekken van de juiste generaties bij beleidsvorming gaat verder dan inspraak en participatie; het vereist zorgvuldige selectie van generaties die een zinvolle of noodzakelijke bijdrage moeten leveren aan de beleidsontwikkeling. Daarmee is het betrekken expliciet een middel, geen doel. Bij het 'betrekken' ligt de focus op het uitvoeren van een intergenerationale stakeholderanalyse, waarmee je kunt vaststellen welke generaties je moet betrekken en waarom. Dat is best complex (box 2).

Op basis van de intergenerationale stakeholderanalyse weet je wie aan moeten sluiten bij het generatiegesprek. Dit gesprek is onderdeel van de stap borgen (2.3) en is een bijeenkomst waar verschillende generaties samenkomen om bij te dragen aan de totstandkoming van beleid dat iedereen recht doet, nu en in de toekomst. Hier komt de kracht van dialoog tussen verschillende generaties samen, zodat we gezamenlijk de toekomst vormgeven met beleid dat recht doet aan iedereen – nu en in de toekomst. Betrekken geeft antwoord op wie daarbij betrokken moeten worden en waarom.

Kortom:

- Doel: bij de start van de beleidsontwikkeling bepalen wie je moet betrekken uit zowel huidige generaties (fysiek) en toekomstige generaties (mentaal) bij het maken van het desbetreffende beleid. En afspraken maken hoe je deze gaat betrekken en wanneer
- Centrale interventie: Intergenerationele Stakeholderanalyse
- Concrete stappen:
 - Samen met de Toekomst-Trainers uitvoeren van een Intergenerationele Stakeholderanalyse. Een voorbeeld van de intergenerationale stakeholderanalyse is te vinden in de bijlage
 - Informeren en uitnodigen van Intergenerationele Stakeholders voor aanwezigheid bij latere contactmomenten



Box 3: de complexiteit van het vertegenwoordigen van toekomstige generaties

De vertegenwoordiging van toekomstige generaties is een onderwerp van discussie. Hoe kan je mensen vertegenwoordigen die nog niet bestaan? Dit is complex door verschillende factoren: de toekomst is inherent onzeker, er zullen altijd conflicterende belangen zijn tussen generaties, en zelfs binnen toekomstige generaties zijn er uiteenlopende behoeften. Rijk en arm, stad en platteland – wat voor de één gunstig is, kan voor de ander juist nadelig zijn. De belangen van de toekomst zijn dus allesbehalve homogeen. Wereldwijd wordt gezocht naar manieren om deze dilemma's te ondervangen. Denk aan parlementaire commissies voor de toekomst, toekomstvertegenwoordigers, commissarissen en vernieuwende democratische besluitvormingsprocessen. Innovaties als een ombudspersoon voor toekomstige generaties of een parlementaire commissie klinken veelbelovend en kunnen deel uitmaken van de oplossing om in het beleid van vandaag rekening te houden met morgen. Een overkoepelend dilemma is het vinden van een balans tussen vertegenwoordigers die te veel macht hebben om politiek geaccepteerd te worden, of te weinig macht om transformerende veranderingen te stimuleren en toekomstige generaties te beschermen (Jones et al., 2018). Bovendien zijn veelvoorkomende uitdagingen waar vertegenwoordigers mee te maken hebben een gebrek aan legitimiteit, verantwoording en stabiliteit (Smith, 2020). Veel van de genoemde innovaties bevinden zich nog in een experimenteel stadium of opereren buiten de directe beleidsvorming. Terwijl juist daar de cruciale beslissingen vallen. Met de Toekomst aan Tafel moeten we als beleidsmakers goed in staat moeten zijn om de toekomst te integreren in de keuzes hier en nu. Dit geldt niet alleen voor de water- en klimaatadaptatiesector, maar juist ook voor sectoren als de ruimtelijke ordening, zorg en defensie.

Toekomst aan Tafel onderscheidt zich door zich juist daarop te richten: het hart van de overheid, oftewel de ontwikkeling van beleid. Deze aanpak stelt ons zelf in staat om verantwoord en intergenerationeel rechtvaardig beleid te maken, dat zowel effectief is als democratisch legitiem. Door medewerkers te trainen in langetermijndenken, geven we de toekomst automatisch een vaste plek aan de vergadertafel – niet via een symbolische vertegenwoordiger, commissie of lege stoel, maar via onze eigen rollen, betrokkenheid en inzichten. De toekomst-trainers zullen dit proces begeleiden en ervoor zorgen dat we in elke beleid getraind worden om rekening houden met de diverse belangen van toekomstige generaties. Zo bouwen we niet alleen aan een betere wereld voor morgen, maar integreren we de toekomst actief in de keuzes van vandaag.

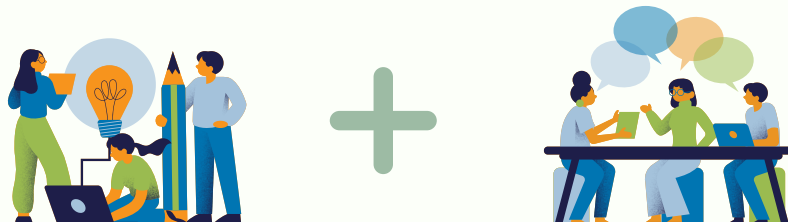
2.3 Borgen

De stap 'borgen' is bedoeld om te voorkomen dat beleid leidt tot afwenteling naar de toekomst. De belangrijkste instrumenten voor deze stap zijn de generatietoets en de generatie-gesprek.

Toekomst aan Tafel wil de belangen van toekomstige generaties 'borgen' in het beleidsproces, om tijdig te kunnen bijsturen als onze keuzes nu grote negatieve impact hebben op later. Dit 'borgen' houdt in dat we standaard een generatietoets uitvoeren. Dit heeft de overheid al toegezegd en is binnen het water- en klimaatadaptatiedomein omarmd, maar is nog niet ontwikkeld. De generatietoets is een toets om te zien in welke mate beleidsplannen de toekomst op een breed aantal aspecten (welvaart én welzijn) positief of negatief beïnvloeden (zie box 2 voor meer informatie over de generatietoets). Of deze impact vervolgens wenselijk, onwenselijk of onaanvaardbaar is, moet blijken in een gesprek met verschillende generaties, zodat we samen aanbevelingen kunnen doen om, indien nodig, de koers aan te passen. Kortom:

- Doel: Met een generatietoets achterhalen of er voorgenomen beleid leidt tot afwenteling en samen met intergenerationele stakeholders bespreken we in een generatiegesprek of en hoe aanpassingen nodig zijn
- Centrale interventie: Generatietoets (semi-objectieve doorrekening met beleidsteam) en generatie-gesprek (normatieve validatie met intergenerationele stakeholders)
- Concrete aanpak: Samen aan de slag!
 - Generatietoets uitvoeren – We onderzoeken en signaleren aan de hand van de generatietoets hoe beleidsplannen toekomstige lasten en lusten verdelen tussen huidige en toekomstige generaties. Een voorbeeld van de generatietoets staat in de bijlage
 - Generatiegesprek organiseren
 - Ochtend: Gedachtenexperiment met *future design* (zie bijlage): wat zouden toekomstige generaties van de uitkomsten van de toets vinden? Welke dilemma's spelen er? Welke aanpassingen zijn nodig vanuit hun perspectief?
 - Middag: Generatiegesprek: leeftijdsgroepen (<18, 18-35, 35-65, >65) bespreken samen de uitkomsten van de toets en formuleren aanbevelingen
- Het ambtelijk team verwerkt het gesprek in een advies en deelt dat met alle deelnemers.

Waarom het generatiegesprek nodig is? Stel, er komt een plan voor een nieuwe woonwijk in een polder. De resultaten van de generatietoets kunnen uitwijzen dat dit zowel een fijne, betaalbare woonplek voor onze kleinkinderen kan zijn, als ook een financiële last omdat het steeds meer kost om het droog te houden. Wie bepaalt welk belang het zwaarst weegt? Dit bespreken we in het generatiegesprek. De uitkomsten van dit gesprek geven beleidsmakers een duidelijk advies: welke aanpassingen zijn nodig, of zijn de lasten verantwoord?



Box 4: de Generatietoets en de koppeling met het Beleidskompas

In 2019 introduceerde het SER Jongerenplatform in het rapport 'Hoge verwachtingen' het belang van een generatietoets voor toekomstbestendig beleid. Dit idee kreeg politieke steun en eind 2019 riep de Tweede Kamer met een aangenomen motie de regering op om zo'n toets te ontwikkelen om de effecten van beleid op verschillende generaties inzichtelijk te maken. Ondanks toezeggingen en enkele pilots, zoals door de JongerenMilieuraad, is de generatietoets nog niet officieel ontwikkeld en structureel ingevoerd. Maatschappelijke organisaties hebben kritische zorgen geuit over de generatietoetsen tot nu: te vrijblijvend, met onduidelijke en soms niet-openbare uitkomsten. Daarnaast ligt de focus in sommige toetsen te veel op de effecten voor alle huidige generaties, waardoor de langetermijneffecten onderbelicht blijven en toekomstige generaties niet voldoende aandacht krijgen.

In december 2023 richtte de SDG-coördinator van BZ samen met team Beleidskompas (JenV) een informele Taskforce Toekomstige Generaties op, om de generatietoets te voltooien en in het Beleidskompas op te nemen. Deze taskforce, waar 'Toekomst aan Tafel' actief bij aansluit, streeft naar een interdepartementale aanpak en de implementatie van de generatietoets. Hieruit blijkt dat de generatietoets maatwerk zal zijn per sector. Daarom zet de Taskforce in op het invoegen van 'een generatiescan' in het Beleidskompas. Deze scan biedt een uitgebreide reeks vragen die de impact van beleidsopties meten als check of een verdiepende, sectorspecifieke generatietoets nodig is. Om de effectiviteit en methodische helderheid van de Generatietoets te verbeteren, suggereert de Taskforce daarnaast om een adviesnetwerk op te richten. De koppeling met de Toekomst aan Tafel, waarin de sectorspecifieke generatietoets al is uitgewerkt en Toekomst-Trainers een rol spelen, versterkt deze aanpak. De toekomst-trainers zullen als schakel tussen de sector en het adviesnetwerk functioneren, mocht dat er komen. De Taskforce staat achter Toekomst aan Tafel en wilt bijdragen aan het interdepartementaal aanjagen.

Het Beleidskompas is een Rijksbreed instrument om doelmatig en effectief wetgeving en beleid op te stellen. Het is de centrale werkwijze voor alle beleidsvoorbereiding, en bestaat uit vijf hoofdvragen (zie figuur 3). Het Beleidskompas is een instrument dat de Nederlandse overheid gebruikt om beleidsvorming te verbeteren. De norm voor het gebruik van het Beleidskompas luidt als volgt: *"In het proces van een beleidsvoorstel (dat al dan niet resulteert in regelgeving) wordt het Beleidskompas gebruikt. Dit hoeft (enkel) niet wanneer het beleidsvoorstel de integrale, beleidsarme implementatie betreft van Europese regelgeving, of er sprake is van een (periodieke) actualisatie van het beleid of de regelgeving die geen beleidswijziging omvat (bv. indexatie of bijwerken verwijzingen)".* Bij elke bovenstaande stap wordt bekeken welke belanghebbenden betrokken moeten worden.



Figuur 3: de onderdelen van het Beleidskompas

2.4 Benutten

De stap ‘benutten’ heeft als doel helder te maken en te verantwoorden op welke manier de input uit de vorige stappen doorwerkt in de beleidskeuzes en besluiten. Het belangrijkste instrument voor deze stap is de Toekomst-Effect Rapportage.

Het betrekken en borgen van de toekomst doe je niet zonder reden: het moet bijdragen aan beter en betrouwbaarder beleid voor nu en later. Hier draait het om in de stap ‘benutten’. Bij deze stap staat de vraag centraal hoe de opgehaalde informatie een plek krijgt in het besluitvormingsproces.

Kortom:

- Doel: bij besluitvorming zorgen dat de invloed van voorgaande stappen inzichtelijk is
- Centraal instrument: Toekomst-Effect Rapportage
- Concrete stappen:
 - Toekomst-Effect Rapportage invullen: bij beleidskeuzes de Toekomst-Effect Rapportage invullen en, als dat nodig is, bespreken. In dit A4 staat hoe de input uit de voorgaande stappen heeft doorgewerkt in de afweging en keuze (zie voor een voorbeeld de bijlagen). De rapportage verantwoordt hoe de opgehaalde informatie terug te zien is in het uiteindelijke besluit en waarom er wel of niet is afgeweken. Zo zorgen we ervoor dat de inzichten en aanbevelingen -de puzzelstukjes- die we hebben verzameld ook echt terugkomen in de uiteindelijke beslissingen. En als dit niet het geval is, dat er een toegankelijke uitleg en verantwoording is over het waarom.





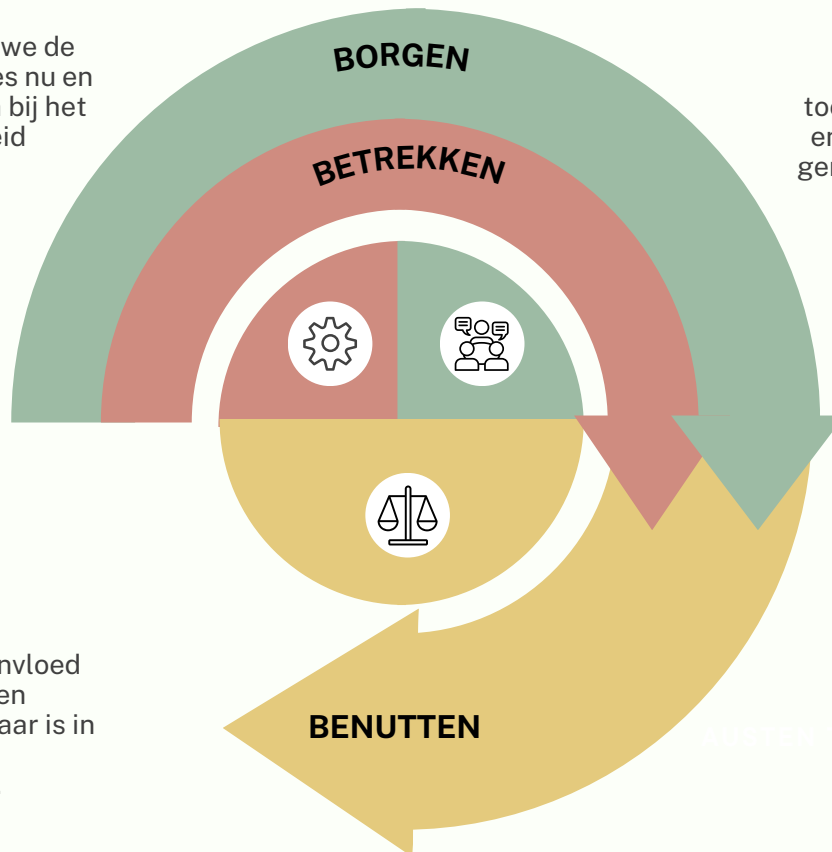
BETREKKEN

Het zorgen dat we de juiste generaties nu en later betrekken bij het maken van beleid



BORGEN

Toetsen of er afwenteling op de toekomst plaatsvindt en met verschillende generaties bespreken of er aanpassingen nodig zijn



BENUTTEN

Zorgen dat de invloed van deze stappen duidelijk zichtbaar is in de afweging bij besluitvorming.



Figuur 4: schematische weergave van de drie fasen. Deze sluiten in de praktijk niet direct op elkaar aan, maar de informatie die is opgehaald in elke stap vloeit wel door in de volgende.

Wat moet er gebeuren en door wie?

2.5 Een Rijksbrede, doorlopende en sectoroverstijgende aanpak

'Culture eats strategy for breakfast': om dit te realiseren is er een brede, structurele en doorlopende aanpak nodig, die zich afspeelt op de werkvloer en bijdraagt aan een toekomstgerichte cultuurverandering.

Toekomst aan Tafel is meer dan alleen methodieken en interventies, het draagt bij aan een toekomstgerichte beleidscultuur. Anders zal een strategie als deze stranden. Toekomst aan Tafel moet actief bijdragen aan het verrijken van de beleidscultuur, waarbij we deze structurele en inspirerende werkwijze standaard toepassen om de toekomst te betrekken, verankeren en benutten in het beleid en de beslissingen van vandaag. Een aanpak die draait om 'doen', geen woorden maar daden. Niet alleen in de waterwereld, maar juist ook daarbuiten. Om te zorgen dat alle medewerkers op de werkvloer dit op een effectieve, transparante en inspirerende manier gaan realiseren, zijn er koplopers nodig die enthousiasmeren en het proces aanjagen en faciliteren. Dit is noodzakelijk voor een effectieve uitwerking: er is behoefte aan een aantal collega's met eigenaarschap op dit thema, die op de werkvloer collega's faciliteren en ondersteunen in het toekomstdenken, en de stappen en interventies in dit traject verder zullen vormgeven. Want dit thema en doel vraagt om een organisatiebrede en doorlopende invulling, en is niet te ondervangen door een eenmalige *checklist* of losstaande inspiratiesessie.

2.6 Aan de slag met Toekomst-trainers die inspireren en ondersteunen

Per organisatie is een Toekomst-Trainer nodig die faciliteert en inspireert.

De collega's die dit gaan faciliteren en organiseren krijgen de naam 'Toekomst-Trainers'. Iedereen kan een Toekomst-Trainer zijn. Velen hebben al aangegeven deze rol te zien zitten, dus aan belangstelling geen gebrek. Dit enthousiaste groepje collega's, 1 bij DGWB, 1 bij RWS en 1 bij Staf Deltacommissaris, wordt onze gids naar de toekomst. Ze zijn verspreid over de hele organisatie en blijven werken in hun huidige functies, maar krijgen vrijgestelde tijd (1 dag per week) om dit belangrijke werk te doen en zo het beleid te versterken. Hun missie? Als toekomst-trainer collega's inspireren, ontzorgen, motiveren en faciliteren dat we samen de toekomst aan tafel zetten, als we eraan werken. Niet via een lege stoel of vertegenwoordiger, maar via onszelf. De Toekomst-Trainer wordt gekoppeld aan een project en komt op een aantal momenten in beeld:

- Bij de start van een beleidsproces: om afspraken te maken met het ambtelijk team
- Tijdens het beleidsproces: op een aantal vooraf besproken momenten haalt de Toekomst-Trainer de beleidsmakers bij elkaar om de stappen van de verschillende fases (betrekken, borgen en benutten) te doorlopen. De Toekomst-Trainer vervult in zekere mate een onafhankelijke positie ten opzichte van het dossier.

Het ambtelijk team kiest vooraf voor een uitgebreide of kleinere vorm -dat hangt af van de grootte en scope van het beleidstraject- en bespreekt dit met de Toekomst-Trainer. De Toekomst-Trainers zien erop toe dat we niet alleen praten over de toekomst, maar er ook echt actief mee én aan werken: *if you're there, you care*. Met hun energie en enthousiasme maken ze het werken aan de toekomst

tastbaar en inspirerend, mede door de inzet van bewezen methodieken. En gezamenlijk vertalen we dit transparant naar acties hier en nu: doen we het juiste voor nu en later, en zo niet: wat moet er veranderen?



2.7 De onafhankelijke Toekomst-Ambassadeur als brugfunctie tussen 'binnen' en 'buiten'

In 2025 en 2026 gaat een Toekomst-Ambassadeur de implementatie van Toekomst aan Tafel aanjagen, begeleiden en ondersteunen. De Toekomst-Ambassadeur vormt de brug tussen de sector en wat er buiten leeft op het vlak van toekomstgericht denken, enthousiasmeert en inspireert.

De Toekomst-Ambassadeur is als boegbeeld en vertegenwoordiger van Toekomst aan Tafel verantwoordelijk voor het uitvoeren en lerend implementeren van de aanbevelingen in dit rapport. Intern is de Toekomst-Ambassadeur als aanjager en centraal aanspreekpunt verantwoordelijk voor het thema Toekomst aan Tafel en het netwerk van Toekomst-Trainers. Zij zorgen er samen voor dat de principes en stappen om de toekomst te verankeren, organisatiebreed draagvlak krijgen. Dit vereist een continu proces van luisteren, inleven, bespreken en zorgvuldig afwegen van beslissingen, om huidige én toekomstige generaties niet onnodig te belasten.

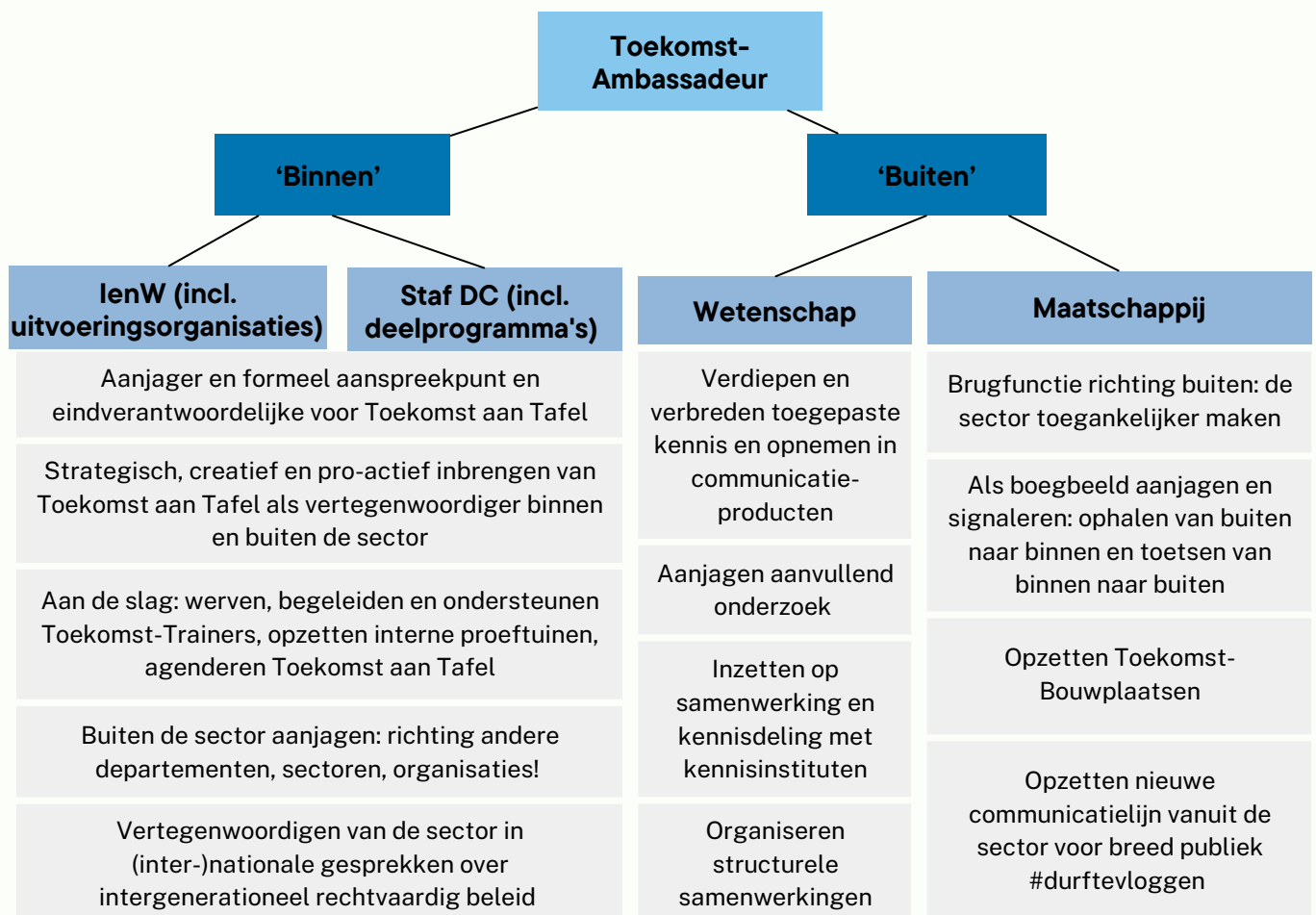
Het is een brugfunctie: enerzijds kijkt diegene naar wat er al binnen de organisatie gebeurt en haakt daar slim op in, anderzijds houdt hij of zij contact met wat er buiten de sector leeft. Met één voet stevig in de (overheids)praktijk en de andere in de maatschappij en wetenschap, haalt de Toekomst-Ambassadeur waardevolle ideeën op, verrijkt ze en integreert ze via strategische 'haakjes' in het beleid. En andersom, vertegenwoordigt de Toekomst-Ambassadeur de sector in de buitenwereld op dit thema, treedt op als ambassadeur en gesprekspartner voor de sector. Deze taak vervult de Toekomst-Ambassadeur niet alleen, maar in nauwe samenwerking met een breed scala aan betrokkenen, binnen én buiten het Rijk, binnen én buiten de sector.

De Toekomst-Ambassadeur als drijvende kracht naar andere domeinen

De roep om een stem voor toekomstige generaties groeit gestaag, aangewakkerd door maatschappelijke, politieke en wetenschappelijke initiatieven. Overal zoeken organisaties naar manieren om dit te realiseren. Met onze aanpak lopen we voorop en de Toekomst-Ambassadeur is de drijvende kracht om dit verder te brengen en door te vertalen naar andere domeinen. De kwartiermakersfase heeft al brede steun en momentum opgeleverd om deze aanpak uit te rollen op deze en andere plekken, zowel binnen de overheid als daarbuiten. De Toekomst-Ambassadeur signaleert en anticipeert op (inter)nationale politieke, bestuurlijke en maatschappelijke ontwikkelingen en vraagstukken en haakt aan op totstandkoming van beleid, van visie tot strategie.

De Toekomst-Ambassadeur en de Toekomst-Trainers, samen het Toekomst-Collectief, stimuleren en faciliteren beleidsmakers om op een inspirerende manier de drie hoofdpijlers - betrekken, borgen en benutten - samen te doorlopen. De Toekomst-Ambassadeur jaagt aan en biedt vooral ondersteuning en inspiratie vanuit diens positie. Het ultieme doel? Dat het Toekomst-Collectief uiteindelijk overbodig wordt. Dankzij hun inspanning en de succesvolle uitvoering van dit advies, zal de toekomst vanzelfsprekend een vaste plek aan tafel hebben binnen onze en andere sectoren en organisaties.

Toekomst-Trainers
<i>Naast hun huidige rol krijgen zij 1 dag per week vrijgesteld voor de volgende taken</i>
Onafhankelijk inspireren en ontzorgen: Faciliteren en organiseren inspiratiesessies t.b.v. fases en acties op 'betrekken', 'borgen' en 'benutten' en de invulling van bijbehorende producten
Bijdragen aan 'doen landen' van dit thema op werkvloer-niveau: d.m.v. sessies en trainingen enthousiasmeren en inspireren
Team rond de Toekomst-Ambassadeur: meedenken, achtervang, samenwerken.



Figuur 5: schematische uitwerking van het Toekomst-Collectief

De aanbevelingen

Waar moet de sector mee aan de slag?

De aanbeveling: start met de aanpak, draag deze uit binnen én buiten de eigen sector door een Toekomst-Ambassadeur aan te stellen en Toekomst-Trainers te laten experimenteren, en ontwikkel een beslisboom om te bepalen wanneer Toekomst aan Tafel wel of niet ingezet hoeft te worden.

1. Aan de slag in de praktijk met dit verhaal op papier!

Nu is het tijd om de aanpak op papier om te zetten in praktijk! *Learning by doing*. De aandacht is er, nu doorpakken. Werk met de Toekomst-Ambassadeur, de Toekomst-Trainers, de kernstappen en interventies. Wees als organisatie niet bang om je kwetsbaar en lerend op te stellen, we zijn immers voorloper. Transparantie en het bespreekbaar maken van fouten in samenwerking met wetenschap en maatschappij versterken de uitkomst. Zie tabel 2 voor de aanbevolen fasering van dit vervolg.

2. Stel een Toekomst-Ambassadeur aan om het werk van de kwartiermaker verder te brengen en aan te jagen richting een structureel geborgde aanpak

Om verder met deze aanpak aan de slag te gaan is het nodig professioneel eigenaarschap bij een persoon te beleggen die de taak krijgt uit te gaan proberen en aan te jagen. Deze Toekomst-Ambassadeur zal als boegbeeld en vertegenwoordiger van Toekomst aan Tafel verantwoordelijk zijn voor het uitvoeren en lerend implementeren en concretiseren van dit rapport: van het werven van Toekomst-Trainers tot het organiseren van Toekomst-bouwplaatsen met andere departementen. Deze ambassadeur fungeert als brug tussen de organisatie en de buitenwereld, pikt relevante interne ontwikkelingen op, en zoekt actief kansen om Toekomst aan Tafel in andere sectoren te bevorderen.


3. Ontwikkel een 'drempelwaarde' om te bepalen wanneer de Toekomst aan Tafel moet worden gebracht en wanneer niet

Het is niet haalbaar om bij iedere beleidsontwikkeling Toekomst aan Tafel in te zetten. Daarom moet er een beslisboom komen om vast te stellen wanneer en op welke manier het effectief is om de aanpak in te zetten. Dit maakt de aanpak doelgericht en effectief.

4. Spreek als sector het belang van dit onderwerp uit en presenteer deze aanpak als voorbeeld richting andere sectoren

Onderstreep als sector het belang van Toekomst aan Tafel en stel het als voorbeeld voor andere sectoren. Laten we Toekomst aan Tafel tot een strategisch speerpunt maken binnen water- en klimaatadaptatie én aanverwante innovatieve en ondersteuningsprogramma's. Gebruik deze aanpak om een Rijksbrede of zelfs nationale beweging te stimuleren. Maar daarvoor moet het op elk niveau op de agenda komen. Door Toekomst aan Tafel te agenderen in invloedrijke beleidsprocessen en projecten, en deze te koppelen aan programma's voor water- en klimaatadaptatie, zetten we een strategische beweging in gang. Dit vergroot de samenhang en de zichtbaarheid van het thema - zowel nationaal als internationaal - en maakt het tot een herkenbare, inspirerende aanpak die meerdere stakeholders kunnen omarmen en overnemen.

Tabel 2: mogelijke fasering van het vervolg van het Toekomst aan Tafel-traject

2024	<p>Fase 1:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hoofddoel: kwartiermaken en methodiek ontwikkelen • Subdoelen: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Het organiseren van een netwerk ◦ Het ophalen van buiten naar binnen ◦ Het kwartiermaken op dit thema op de werkvloer ◦ Het inspireren 	
2025 & 2026	<p>Fase 2: aan de slag!</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hoofddoel: aanjagen, inspireren, structureren, professionaliseren > lerend implementeren en concretiseren van de methodiek voor opname in de kern van beleidsvormingsprocessen; • Subdoelen: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Organiseren van een netwerk van toekomst-trainers: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Begeleiden en inspireren ◦ Aanjagen en verankeren van Toekomst aan Tafel binnen de eigen sector én daarbuiten ◦ Oefenen met de methodiek in proeftuinen, mogelijk <ul style="list-style-type: none"> ▪ DGWB: Nationale Adaptatie Strategie ▪ RWS: Nationaal Water Programma en Service Level Agreement ▪ Staf DC: Herijking Deltaprogramma ▪ Ruimtelijke Ordening: NOVEX NZKG, gebiedsopgave Centraal Holland en/of Nota Ruimte, MooiNL ◦ Inspireren van andere organisaties zoals NL2120 ◦ Inzet op interdepartementale aanpak <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aanjagen tot Interdepartementaal Beleidsonderzoek (IBO) en interdepartementaal agenderen als methodiek voor Toekomstgerichte Beleidsvorming ◦ Koppeling met de wetenschap om de voortgang en effectiviteit te onderzoeken • Randvoorwaarden voor effectieve uitvoering: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Nieuw thema, nieuwe rollen, nieuwe werkwijze <ul style="list-style-type: none"> ▪ Daarom ruimte en ondersteuning van experts nodig om te groeien in het traject, <i>learning by doing & building on the shoulders of giants</i> ◦ Vormen van Toekomst-Collectief: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Toekomst-Ambassadeur ▪ Toekomst-Trainers ◦ Eigenaarschap, coördinatie en ondersteuning: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Het eigenaarschap van dit thema moet formeel belegd worden met professioneel opdrachtgeverschap ▪ Beschikbaar stellen van budget om activiteiten te realiseren 	
>2027	<p>Fase 3: voor het 'echie'</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ De aanpak meenemen in de kern van de beleidsvormingsprocessen 	

Box 6: Interesse vanuit andere departementen en organisaties en overige communicatieverzoeken

Gedurende de kwartiermaker-fase is veel contact en overleg geweest met andere departementen en partijen over deze aanpak. Op eigen initiatief zijn veel partijen, ook buiten de overheid, op de lijn gekomen om meer te weten over de aanpak en om samen te werken. Onder meer:

- Uitnodiging van min. BZ om een conferentie van het European Sustainable Development Network te bezoeken en deze aanpak daar toe te lichten
- Uitnodiging van min. VRO om in het kader van programma Mooi NL de aanpak toe te lichten
- Uitnodiging om met het innovatie-team van min. SZW mee te gaan naar het EU Policy Lab in Brussel om toekomstgerichte beleidsvormingsprocessen uit te wisselen
- Uitnodigingen om Toekomst aan Tafel toe te lichten binnen verschillende departementen van min. KGG, BZK, BZ, JenV en OCW
- Gesprekken met NL2120 om te kijken hoe ook zij deze aanpak kunnen meenemen
- Uitnodigingen bij waterschappen om de aanpak toe te lichten en te bespreken hoe dit binnen de waterschappen en/of de Unie van Waterschappen een rol kan krijgen
- Uitnodigingen van verschillende wetenschappelijke instituten en universiteiten om uit te wisselen of onderdeel te zijn van debatten en podiumgesprekken, waaronder WUR
- Met het Lab Toekomstige Generaties is gekeken naar de juridische kanten van de aanpak
- Met de Nationale Jeugdraad is besproken hoe dit initiatief aansluit bij hun doelen
- Verzoek vanuit Minister van Buitenlandse Handel en Ontwikkelingshulp om deze aanpak toe te lichten op de VN Summit of the Future
- EU Policy Lab voor kennisuitwisseling over Toekomstige Generaties in beleid
- Verzoek vanuit Minister van Binnenlandse Zaken om dit traject toe te lichten n.a.v. Kamervragen
- Uitnodiging als Future Water Leader bij de Amsterdam Waterweek
- Uitnodiging om deel te nemen en toe te lichten bij Podcast 'Water Talks' van Tracy Metz
- Uitnodiging bij Radioshow *Happy Times Radio* (6/11/2024) en genoemd bij BNR nieuwsradio (28/10/2024)
- Uitnodiging om onderdeel te zijn van het adviesteam bij ontwikkeling rapport Global Commission on Water Economics
- Uitnodiging bij Pakhuis de Zwijger (7/11/2024)



Vlnr: bij een informatie-avond voor jongerenorganisaties (O.a. JongCNV, JOBmbo en Jonge Klimaatbeweging), als spreker op het Nationaal Congres Klimaatadaptatie en met een workshop bij het European Sustainable Development Network Vienna

Box 7: de kwartiermaker in actie



MET IN DIT PROGRAMMA



Ellen van Bueren
Hoogleraar Urban Development Management, TU Delft



Geert Gabriëls
Tweede Kamerlid Groenlinks-PvdA, woordvoerder water, ruimtelijke ordening en duurzaam bouwen



Mare de Wit
Kwartiermaker 'Toekomst aan Tafel' bij IenW, Staf Deltacommissaris en Rijkswaterstaat



"WE NEED TO LEARN FROM OUR PAST FAILURES."

Future water leader Mare de Wit (Rijkswaterstaat) has a dare for today's leading water professionals.

De onderbouwing:

Waarom is dit nu nodig?

4.1 De toekomst zit nog niet aan tafel

Wij zijn de eerste generatie die vreest dat de volgende generaties het slechter zullen hebben dan wij. Toch zitten die volgende generaties niet aan de tafel bij het maken van beleid en het nemen van besluiten over langetermijnproblemen. De democratie is hier namelijk (nog) niet op ingericht.

De westerse democratie is nog niet goed ingericht om langetermijneffecten van keuzes nu mee te nemen (Zwarthoed, 2018). Het is niet gek dat politici zich vooral richten op de belangen van huidige stemgerechtigde burgers, maar daardoor blijven jongeren en toekomstige generaties – die geen stemrecht hebben – buiten beeld (Stockemer & Sundström, 2022). Toch is dit de groep die de grootste impact kan voelen van onze beslissingen vandaag. De besluiten van vandaag kunnen bepaalde problemen vergroten of juist verkleinen, zonder dat zij hier formeel of institutioneel invloed op uit kunnen oefenen. Daarom wordt de roep om “*institutionele mechanismen om de belangen van toekomstige mensen te waarborgen*” wereldwijd steeds groter (Rose, 2023). Dit sluit aan bij het *all-affected principle*. Dat is een fundamentele spelregel van de democratie en houdt in dat iedereen die door een overheidsbeslissing wordt geraakt, ook betrokken wordt bij het proces dat aan de beslissing vooraf gaat.

Dat is in de Nederlandse context relevant: het Centraal Bureau voor de Statistiek en Planbureau voor de Leefomgeving waarschuwden in 2024 luid en duidelijk dat onze huidige welvaart ‘*al jarenlang en steeds meer ten koste [gaat] van de mogelijkheden voor volgende generaties*’. Dit besef leeft breed in de samenleving: wij zijn de eerste generatie die vreest dat de volgende het slechter zal hebben (Fransen, 2024).

4.2 Doorbouwen en aanvullen op wat er al gebeurt

Toekomst aan Tafel leert van bestaande initiatieven, bouwt voort op wat al goed gaat en combineert frisse perspectieven met het structureel verankeren van toekomstbelangen.

In de water- en klimaatadaptatiesector bruist het al van projecten die aansluiten bij deze toekomstgerichte aanpak. Door heel Nederland “ontspruiten initiatieven uit onze zompige bodem” (Peltzer & Hajer, 2022), met toekomstvisies, backcasting en forecasting als inspiratiebronnen. Het Deltaprogramma, het Kennisprogramma Zeespiegelstijging en het Hoogwaterbeschermingsprogramma zijn sprekende voorbeelden van dit toekomstdenken in de sector. Maar in deze projecten zit de Toekomst zelf niet expliciet aan tafel. Of dit wordt geborgd door in te zetten op jongerenparticipatie. Want ook dat is een groeiend thema. Er zijn geweldige initiatieven die juist focussen op het betrekken van de jongere generaties actief. Bij Wetskills, bijvoorbeeld, worden jonge professionals uitgedaagd om innovatieve oplossingen voor waterproblemen te bedenken. De IJsselmeer Waterchallenge brengt generaties samen om creatief met watervraagstukken om te gaan. Ook KWR kijkt via het GRROW-programma met young professionals naar de toekomst van de sector. De Jonge Klimaatbeweging bracht tijdens de VN-Waterconferentie van 2023 ‘De Jonge Watervisie’

uit, waarin jongeren hun ideeën over water bundelen. En met de Nationale Watertraineeship (NWT) worden jonge hbo- en wo-studenten klaargestoomd voor een loopbaan in de watersector. Initiatieven die expliciet toekomstige generaties betrekken zijn (nog) niet bekend.

Lopende initiatieven zijn vaak beperkt qua invloed en incidenteel.

Genoemde initiatieven zijn mooie initiatieven. Maar er ontbreekt een belangrijke schakel. Op de plek waar op inhoud keuzes worden gemaakt zit de Toekomst nog niet of onvoldoende aan tafel. En de manier hoe de Toekomst vaak wordt betrokken is door jongeren aan tafel te schuiven. Dat is een risico. Wij zijn allemaal vertegenwoordigers van de Toekomst, waak ervoor die verantwoordelijkheid bij jongeren te leggen. Ook wordt een grote groep jongeren niet bereikt, doordat veelal op de *usual suspects* wordt gefocust. Jongeren(organisaties) zelf worstelen momenteel vaak met de balans tussen ‘zichtbaarheid’ en ‘betekenisvolle impact’ (Den Boer, 2023). Veelvoorkomende obstakels blijken:

- Hiërarchie: Jongeren hebben zelden een invloedrijke stem in de besluitvorming
- Tokenisme: Betrokkenheid blijft vaak symbolisch en oppervlakkig, met risico op ‘youthwashing’ en zonder de beloning die het verdient (vaak vrijwillig)
- Taalgebruik: Jargon en organisatiecultuur vormen een drempel voor jongeren die het beleid willen begrijpen en beïnvloeden
- Fragmentatie: De verscheidenheid aan jongerenorganisaties belemmert eenheid en samenhang

Jongerenparticipatie is belangrijk. Maar dat is niet waar Toekomst aan Tafel over gaat. Toekomst aan Tafel gaat over een aanpak gericht op de verantwoordelijkheid om de toekomst mee te nemen in het beleids- en besluitvorming. Er ontbreekt een samenhangende aanpak die toekomstige generaties echt een plek aan tafel geeft— een gemiste kans. Niet middels een stoel of een vertegenwoordiger, maar in het beleidsproces zelf. Kortom: Toekomst aan Tafel en de versteviging van toekomstgericht beleid is iets anders dan jongerenparticipatie en moet daar niet mee verward worden.

In de Toekomst aan Tafel-aanpak hebben we wel lessen getrokken uit deze knelpunten. We nemen dit met name mee in de intergenerationele stakeholderanalyse. We hebben de obstakels benoemd, hun oorzaken besproken en manieren gevonden om ze te omzeilen. Daarbij is helder wie, waarom en hoe betrokken is, zodat toekomstige generaties daadwerkelijk een stem hebben in het beleid dat hun wereld vormgeeft. De Toekomst aan Tafel-aanpak bouwt voort op wat al goed gaat en combineert frisse perspectieven met het verankeren van toekomstbelangen. Hiermee verrijken we het beleidsproces met nieuwe inzichten en creëren we een inspirerende, inclusieve aanpak die breed gedragen wordt en zowel het heden als de toekomst betreft.

4.4 De Deep Leverage Points Approach als theoretisch kader voor Toekomst aan Tafel

De theoretische basis onder Toekomst aan Tafel is de Deep Leverage Points Approach (DLPA). Hierbij gaat het vooral om het verrijken van onderliggende overtuigingen, normen en structuren.

Toekomst aan Tafel is niet uit de lucht komen vallen. Naast veel gesprekken en brainstormsessies is er ook een overkoepelend theoretisch kader gebruikt, dat de aanpak ondersteunt. Dit is de zogeheten 'Deep Leverage Points Approach' (DLPA) uit het boek *Transformation for Sustainability: A Deep Leverage Points Approach* (2021). Hierin is onderzocht op welke manier het mogelijk is om toekomstgerichte verandering op diepgaande niveaus te bevorderen. De kern van deze methode ligt in het onderscheiden van 'diepe' en 'oppervlakkige' hefboomen die toekomstgerichte cultuurverandering op gang helpen. Waar oppervlakkige hefboomen zich richten op zichtbare, directe verbeteringen (zoals procesoptimalisatie en materiaalbesparing), richten diepe hefboomen zich op de onderliggende structuren, waarden en overtuigingen die organisatiegedrag en -cultuur sturen. Door deze diepere zogenoemde 'hefboompunten' aan te passen, kunnen we positieve en blijvende transformaties realiseren die het betrekken, borgen en benutten van de toekomst bij beleid en besluiten van vandaag bevorderen.

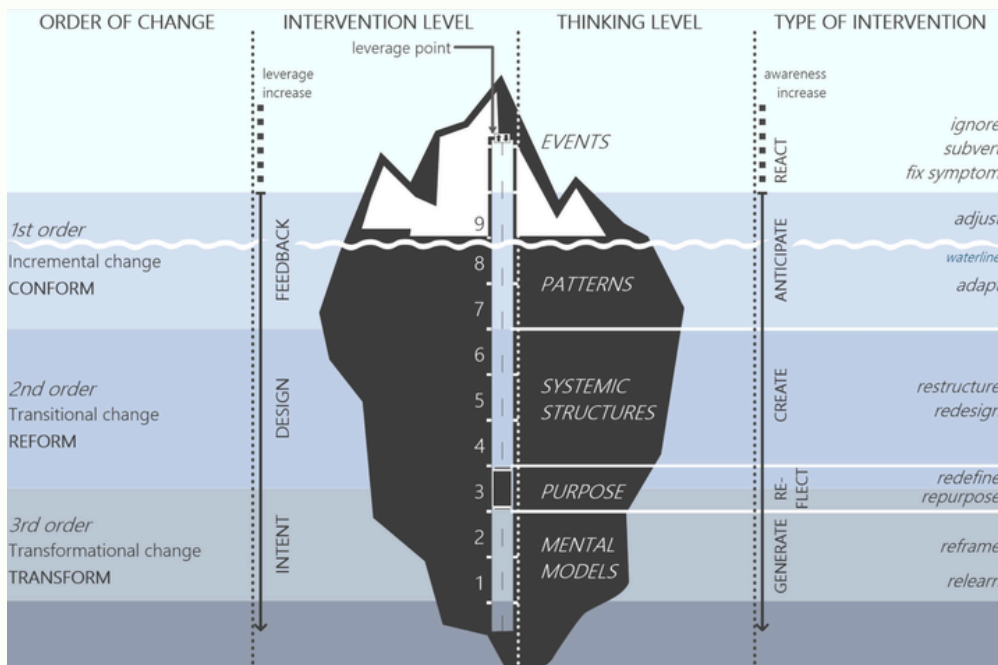
Vertaling van DLPA naar Toekomst aan Tafel

Deze aanpak is gebruikt in dit traject. Dat is terug te zien in de volgende punten:

- **Inzet van systeeminterventies:** Toekomst aan Tafel zoekt niet alleen naar kortetermijnoplossingen, maar streeft naar een structurele verankering van het toekomstperspectief binnen beleidsvorming. Dit sluit aan bij het kernidee van diepe hefboomen: de focus ligt op het veranderen van de fundamentele aannames, waarden en structuren van beleid en besluitvorming
- **Van beweging tot cultuurverandering:** Het initiatief benadrukt de rol van Toekomst-Trainers en de Toekomst-Ambassadeur in het integreren van toekomstgericht denken binnen de cultuur van de sector. De focus op betrokkenheid en inspiratie maakt het toekomstdenken een vast (en leuk) onderdeel van de werkcultuur, wat essentieel is voor blijvende verandering
- **Meervoudige perspectieven en intergenerationele rechtvaardigheid:** Toekomst aan Tafel daagt de beleidsmakers uit om niet alleen de huidige maar ook de toekomstige generaties te betrekken, borgen en benutten
- **Transparantie en verantwoording:** De kernstappen 'betrekken, borgen en benutten' benadrukken het belang van een transparant besluitvormingsproces, dat duidelijk laat zien hoe de belangen van toekomstige generaties invloed hebben op het beleid. Dit sluit aan bij het uitgangspunt van DLPA om beslissingen helder en navolgbaar vast te leggen, zodat er verantwoording mogelijk is voor de keuzes die gemaakt worden
- **Systemische benadering en samenwerking:** Toekomst aan Tafel bouwt voort op de ervaring van eerdere generaties en projecten en slaat een brug tussen de wetenschap, de maatschappij

en het Rijk. Dit past bij de systeembenadering van DPLA, die benadrukt dat toekomstgerichte verandering vraagt om samenwerking met verschillende stakeholders 'buiten'. Door in contact te staan met verschillende sectoren en kennisgebieden, bevordert Toekomst aan Tafel het toekomstperspectief op een manier die met de hele keten samenwerkt en deze beïnvloedt en zich niet beperkt tot één enkel domein.

Kortom, de Deep Leverage Points Approach kan Toekomst aan Tafel versterken en toekomstgerichtheid niet alleen als beleidsdoel te verankeren, maar ook als een diepgewortelde organisatorische en culturele kernwaarde.



Figuur 5: schematische weergave van de Deep Leverage Points Approach (D. Davelaar (2021))

Verantwoording

Hoe is dit advies tot stand gekomen?

Dit advies is tot stand gekomen met verschillende partijen - zowel binnen als buiten de overheid - en met deelnemers uit verschillende generaties. We hebben geput uit ervaringen en aanbevelingen vanuit vele lopende initiatieven rondom dit thema.

Met betrokkenheid van verschillende partijen

Verschillende partijen, zowel binnen als buiten de overheid, zijn actief betrokken bij dit proces. Zowel jonger (in het Collectief) als ouder (in de klankbordgroep). Bij het Collectief zijn jongeren aangesloten uit de Nationale Jeugdraad en de Jonge Klimaatbeweging, en ook uit de overheid (bijvoorbeeld PBL en OCW) en de eigen sector. In de Klankbordgroep zijn experts vanuit maatschappelijk én wetenschappelijk oogpunt betrokken. Dit heeft inzicht gegeven in de manier waarop we verschillende generaties, en toekomstige generaties specifiek, het beste kunnen betrekken, borgen en benutten bij het ontwikkelen van toekomstgericht beleid. Gezamenlijk hebben we de adviezen opgesteld.

Op basis van ervaringen

In het traject is geput uit de ervaringen, aanbevelingen en *lessons-learned* vanuit al lopende initiatieven rondom dit thema. Dit heeft geresulteerd in een aanpak waarin de kracht van participatie aan de voorkant (betrekken) wordt gecombineerd met het meten en bespreken van negatieve en positieve impact op de toekomst tijdens de beleidsontwikkeling (borgen). Daarna volgt een transparante afweging bij het besluit (benutten).

Dat geeft dit traject een uniek en impact-gedreven aanpak, waar - bij opvolging - de water- en klimaatadaptatiesector trots op mag zijn. Ook blijkt er enthousiasme te zijn bij andere sectoren om de aanpak over te nemen (onder andere vanuit Min. BZK, SZW, VWS). Hier lopen al interdepartementale gesprekken over. Het sluit aan bij de bredere behoefte aan toekomstgerichte beleidsvormingsprocessen, die onder meer vanuit het SGO is uitgesproken.

01

Opdrachtverlening door opdrachtgevers IenW, Staf DC en RWS

02

Vormen van twee werkgroepen die bijdragen aan de ontwikkeling: Het Collectief en de Klankbordgroep

03

Ophalen van informatie en ervaringen, onderzoek naar en oplevering van drie producten

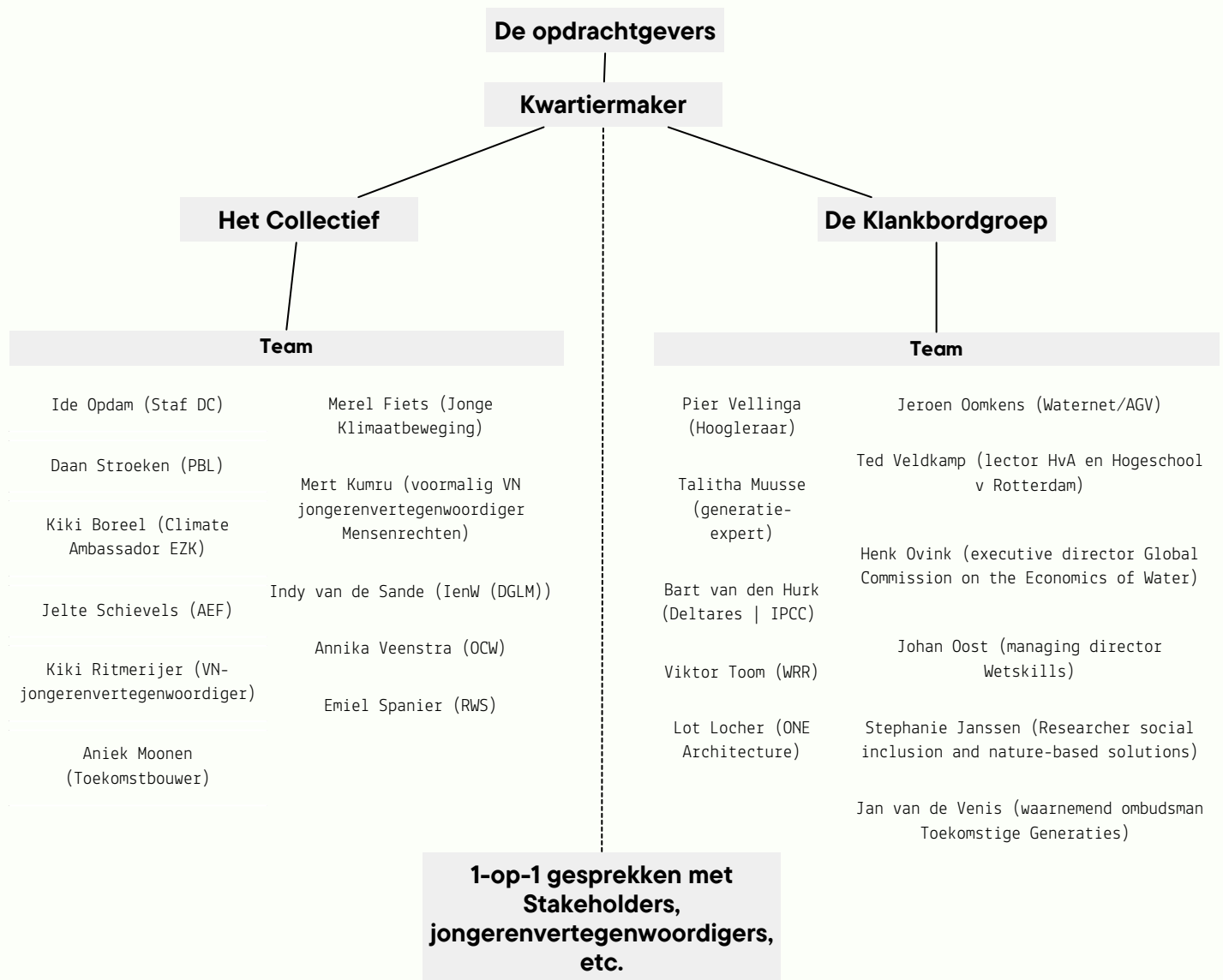
04

Toetsen binnen en buiten de sector, verbeteren en trechteren

05

Bundeling tot advies en aanbevelingen

Door wie is dit traject uitgevoerd?



De opdrachtgevers

Lilian van den Aarsen

Directeur | Staf
Deltacommissaris

Rene Vrugt

Directeur Bodem, Ruimte en
Klimaatadaptatie | Directoraat
Generaal Water en Bodem |
Ministerie Infrastructuur en
Waterstaat

Bregje van Beekvelt

Directeur Netwerkontwikkeling
West-Nederland Noord |
Rijkswaterstaat

Box 7: Quotes

“Dit is het moment waarop we nog iets kunnen doen om de kwaliteit van leven voor toekomstige generaties hoog te houden. Een enorme opgave, maar niet onmogelijk of onhaalbaar. Wat dit traject Toekomst aan Tafel scherp neerzet is een proces waarbij we zeker weten dat bij alle beleidskeuzes die gemaakt worden 'de toekomst van jongeren nu en van toekomstige generaties' serieus besproken en afgewogen zijn ten opzichte van andere belangen en perspectieven. Ik heb er vertrouwen in dat het traject Toekomst aan Tafel een belangrijke en noodzakelijk stap vooruit is in binnen de Rijksoverheid als het gaat om het maken van duurzame beleidskeuzes en het was een genoegen hier onder de bezielde leiding van Mare de Wit een steentje aan bij te dragen!” Talitha Muusse | Ondernemer | Generatie-expert | Theoloog

“Met een nieuwe commissioner voor Intergenerational Fairness laat de Europese Commissie zien hoe belangrijk het onderwerp is voor de EU. Het Toekomst aan Tafel initiatief is een belangrijke voorloper op dit gebied, laat zien hoe je invulling kan geven aan dit thema en hoe je er praktisch mee aan de slag kan gaan. De Europese Commissie ondersteund dit initiatief ter harte.” Erica Bol | Europese Commissie

“De Toekomst aan Tafel aanpak is in lijn met de strategie en commitment van SDG Nederland om jongeren en toekomstige generaties betekenisvol te betrekken bij plannen en oplossingen voor de uitdagingen van vandaag en morgen.” Gitta van der Meer | Projectleider Our Common Agenda bij SDG Nederland

“Als we het over de toekomst hebben wordt het vaak groots en meeslepend. Een ontketening van de verbeelding. Dat is allemaal waar, maar vaak blijft het daarbij. Toekomst aan Tafel trapt niet in die valkuil. Sterker, het brengt de lange termijn in het hart van de beleids- en besluitvorming. Dat is taai, soms frustrerend. Toch is het een route die we moeten afleggen om niet alleen goede voorouders te zijn in woord, maar ook in daad.” Peter Pelzer | Universitair hoofddocent Sociale Geografie en Planologie

“De wereld zit vast in reactiviteit: elke gebeurtenis leidt tot een reactie. Beleid is geworden tot een opeenstapeling van reacties. Terwijl juiste lange termijn perspectieven nodig zijn die verbinden, integraal zijn, en die de toekomst naar vandaag halen, voor acties, proactief en inclusief. Zo'n aanpak is gegrond in een inter- en intra-generatieel proces, waarbij de Toekomst een plek aan tafel heeft, meedenkt en mee beslist, en waar hun visie en waarden bepalend zijn voor beleid, investeringen en acties. Transparant, vanuit verantwoording en samen. Mare de Wit's ambitie en aanpak zijn gegrond in die waarden. Het was een plezier om met haar te mogen werken en ik roep de beslissers van nu op haar roep serieus te nemen: zet haar en haar generatie genoten met macht en invloed aan tafel, het werkt, daar ben ik van overtuigd!” Henk Ovink | Executive Director of Global Commission on Water Economics | Voormalig Watergezant

“Een duurzame toekomst vraagt nu om moedige keuzes. Het goed meewegen van de effecten van onze keuzes op de lange termijn is echter best lastig. Met dit initiatief zetten we daarmee weer een stap in de goede richting.” Jelte Schievels | Jonge Klimaatbeweging

“Het is ontzettend belangrijk om bij de besluitvorming nu rekening te houden met de belangen van de toekomstige generaties. Daarom is Toekomst aan Tafel een mooie stap die vervolg verdient!” Tim van Hattum - Program Leader Green Climate Solutions @ Wageningen Environmental Research

“Het project 'Toekomst aan Tafel' is een prachtig voorbeeld van hoe langetermijndenken en het belang van toekomstige generaties praktisch kunnen worden geïntegreerd in beleid. Mare's manier om belangengroepen te betrekken bij haar ontwikkelproject is een echte best practice waar we veel van kunnen leren. Haar openheid en inclusieve aanpak zorgen voor vertrouwen en eigenaarschap, waardoor we samen gemotiveerd zijn om aan dit doel te werken.” Kiki Ritmeijer | VN-jongerenvertegenwoordiger



Afbeelding 5: startbijeenkomst met 'het Collectief'



Afbeelding 6: eindbijeenkomst met 'het Collectief'

Dankwoord

In februari 2024 ging dit project officieel van start. Sindsdien heeft een groeiende groep mensen zich hierbij aangesloten, allemaal verenigd door de ambitie om een frisse, toekomstgerichte vernieuwing te brengen in onze manier van beleidsvorming. Rekening houdend met de uitdagingen van generaties nu. Dankzij hun inzet en passie ligt nu dit rapport voor ons.

De voorgestelde aanpak is een eerste stap – een stap waarbij mensen vanuit uiteenlopende invalshoeken hebben bijgedragen om de toekomst een plaats te geven in de beslissingen van vandaag. Dit thema blijkt een verbindende kracht, iets wat we des te meer waarderen in een tijd waarin veel onderwerpen juist voor verdeeldheid zorgen.

Nu is het tijd voor de volgende stap: de uitvoering. We hebben talloze mogelijkheden om dit nieuwe perspectief in de praktijk te brengen, zowel binnen de water- en klimaatadaptatiesector als daarbuiten. Er staat een groeiende groep toekomstgerichte pioniers klaar om op te komen voor de lange termijn, zodat we de stemmen van de inwoners van vandaag én morgen meewegen in onze beslissingen. Het momentum is hier en het enthousiasme breidt zich steeds verder uit. Toekomst aan Tafel is een van de weinige initiatieven die concrete antwoorden geeft op de vraag #hoedan?!, en dat werkt aanstekelijk. Ook binnen de academische, maatschappelijke en creatieve wereld groeit de belangstelling voor deze aanpak en zijn verbindingen gesmeed. Zo is samen met ontwerpers en kunstenaars het Toekomst aan Tafelkleed ontwikkeld, wat ons prikkelt het goede gesprek over dit onderwerp te voeren.

Samen kunnen we deze visie verder uitbouwen. Door dit verder te brengen, kunnen we anderen inspireren: als water- en klimaatadaptatiesector kijken we al vooruit; nu zetten we zelfs de toekomst aan tafel. Doe ook mee!

Hoewel het werk nog niet af is, is het belangrijk om iedereen te bedanken die heeft bijgedragen aan Toekomst aan Tafel. Een eerste woord van dank gaat uit naar de opdrachtgevers van het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, de Staf Deltacommissaris en Rijkswaterstaat, die dit traject hebben aangedurfd. Speciaal wil ik iedereen bedanken die hier, veelal vrijwillig, aan heeft bijgedragen. Met ideeën, met kunst, met tijd. Dank aan iedereen, jong en oud, die heeft meegedacht, die samen deze belangrijke bouwstenen hebben gevormd en die de volgende stap durven te zetten: aan de slag!

Dit rapport biedt nog niet het gouden ei, maar na dit traject wordt duidelijk: het gouden ei dat zijn wij! Onze beslissingen vandaag zullen het Nederland van morgen vormgeven, zelfs al weten we niet precies hoe. Want hoewel de toekomst onzeker is, de kracht om haar vorm te geven ligt in onze gezamenlijke handen—voor vandaag, morgen en daarna. Toekomst aan Tafel gaat ons daarbij helpen.

“Het landschap gaat

Het uitzicht blijft

....

De namen gaan

Na verloop van tijd

De duinen gaan

Het eiland blijft”

- Spinvis

Bijlagen

Voorbeeld van de aanpak in de Praktijk	_____	36
Voorbeeld van een gedachten-experiment	_____	37
Ontwikkelde instrumenten	_____	38
Intergenerationele Stakeholderanalyse	_____	39
Generatietoets	_____	42
Generatiegesprek	_____	43
Toekomst-Effect Rapportage	_____	45
Literatuurlijst	_____	46

Bijlage 1.

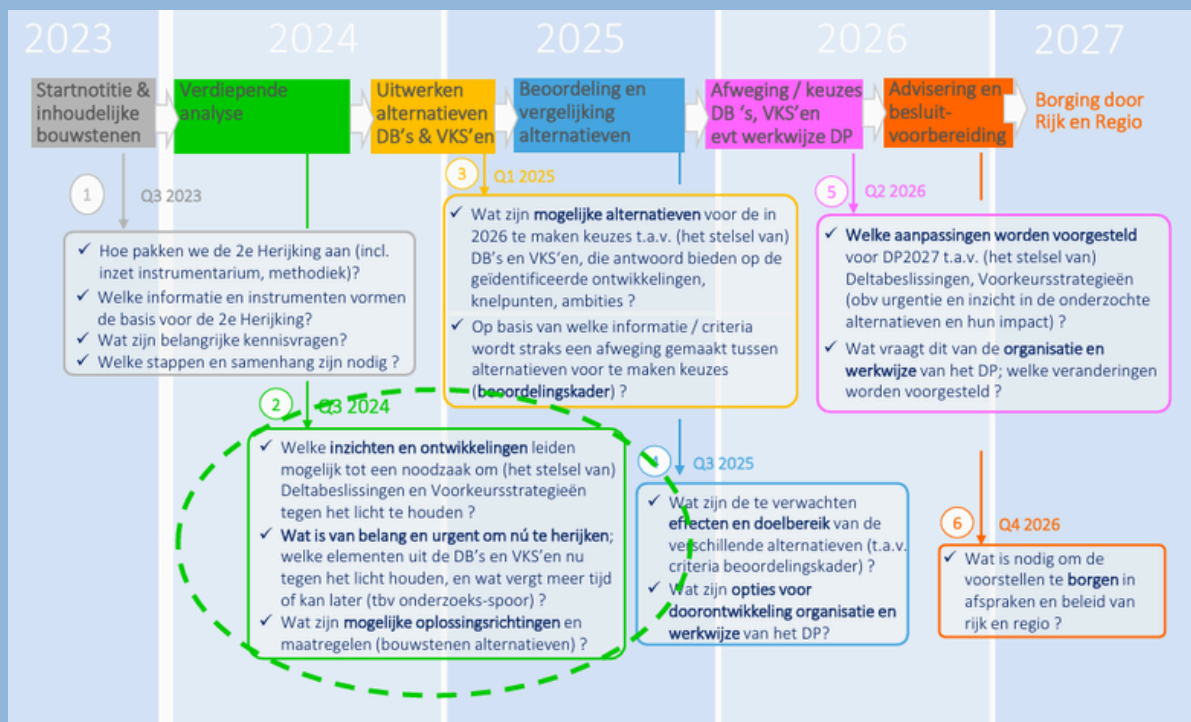
Voorbeeld van deze aanpak in de praktijk: **Herijking Deltaprogramma**

Stel je voor, je wilt dit toepassen in de praktijk. Hoe zou dat er dan bijvoorbeeld uit kunnen zien?

Simpel gezegd zul je drie momenten moeten organiseren. De toegewezen Toekomst-Trainer zal allereerst het ambtelijk team uitnodigen de **intergenerationale stakeholderanalyse** te gaan uitvoeren. In dit gesprek doorloop je stappen om te bepalen welke generaties hier en nu en daar en dan je moet betrekken en met welk doel. Je stelt ook een plan op voor wanneer en hoe je deze stakeholders gaat betrekken.

Het tweede moment dat dit traject een rol gaat spelen, is onderdeel van Fase 4 en 5 (zie figuur 8). In deze periode nemen de Toekomst-Trainers het team mee om de **generatietoets** te gaan doen. Gezamenlijk vullen zij deze in. Vervolgens bespreek je de uitkomsten in de **generatiegesprek**. Eerst met een gedachtenexperiment - a la future design - met de toekomst. Vervolgens met vertegenwoordigers van verschillende generaties hier en nu. De Toekomst-Trainers faciliteren dat deze uitgenodigd worden, op basis van de intergenerationale stakeholderanalyse. Gezamenlijk stel je een begrijpelijke terugkoppeling op met de belangrijkste uitkomsten en inzichten.

Het derde moment is in fase 5 en 6, als je een voorkeursbeslissing voorbereidt. Dan vul je gezamenlijk de **Toekomst-Effect Rapportage** in. Deze komt op tafel tijdens besluitvorming.



Figuur 8: de planning van de herijking van het Deltaprogramma

Bijlage 2.

Voorbeeld van een gedachtenexperiment: ***Future Design***

Om verstandig beleid te ontwikkelen voor nu en later, moeten toekomstige generaties een stem krijgen in de beslissingen die we vandaag nemen. Dit is het basisidee achter Future Design. Het is een academisch onderbouwde methode om de Toekomst aan Tafel te zetten, en is gebaseerd op het *7th Generation Principle* (ontwikkeld door de Haudenosaunee met als kern dat elke beslissing die je nu neemt moet bijdragen aan een betere wereld, tot zeven generaties na jou). Future Design kan worden gezien als een eenvoudig "rollenspel" in de politieke besluitvorming. Onderzoekers van Future Design [*in dit geval de Toekomst-Trainers*] benoemen iemand die de rol speelt van een lid van de toekomstige generatie, of, als het een groep mensen is, een 'denkbeeldige toekomstige generatie'. Deze rolspelers krijgen de opdracht om politieke beslissingen te beïnvloeden als actoren die toekomstige generaties vertegenwoordigen. Experimenten hebben aangetoond dat mensen die de rol van de toekomstige generatie krijgen, zullen denken en handelen alsof ze daadwerkelijk mensen zijn die in de toekomst leven.

Dit is een van de velen gedachtenexperimenten die de Toekomst-Trainers met collega's zullen doorlopen in de inspiratiesessie's die bij deze aanpak horen.

Praktijkvoorbeeld: Yahaba

Er is een goed voorbeeld van een Future Design-experiment in de stad Yahaba in het noorden van Japan. Het experiment toonde aan dat leden van de denkbeeldige toekomstige generatie duidelijk anders dachten dan die van de huidige generatie.

In het experiment werden twee soorten groepen gevormd: de huidige generatiegroep en de toekomstige generatiegroep. Elke groep bestond uit vijf of zes mensen die willekeurig werden geselecteerd uit de inwoners van Yahaba. Een van de onderwerpen van het gesprek was de watervoorziening, die in de jaren voorafgaand aan het experiment met een overschot werkte. Een toepasselijke casus voor onze aanpak.

In het experiment gingen de deelnemers vanuit hun rollen met elkaar in gesprek. De huidige generatiegroep concludeerde natuurlijk dat de waterprijs omlaag moest en dat het overschot verdeeld moest worden onder de bewoners. De groep van de toekomstige generatie dacht daar anders over. De faciliteiten en apparatuur voor de watervoorziening moeten in de komende decennia mogelijk worden vervangen, redeneerden ze, dus het stadskantoor zou het overschot moeten bewaren om te gebruiken wanneer de behoefte aan uitgaven voor openbare werken zich voordoet. De deelnemers concludeerden dat de prijs van water op een nog hoger niveau moet worden vastgesteld om voldoende middelen veilig te stellen voor toekomstige investeringen.

Op basis van de resultaten van dit experiment heeft het stadskantoor van Yahaba besloten om de kosten voor de watervoorziening daadwerkelijk te verhogen.

Bijlage 3. De ontwikkelde instrumenten: **Één voor één**

In deze bijlage vind u één voor één het concept voor de instrumenten die we in deze aanpak hebben ontwikkeld en aanbevelen in de werkwijze. Tijdens het vervolg zullen we moeten bekijken of er verbeteringen nodig zijn.

1. *De Intergenerationele Stakeholder Analyse*

2. *De Generatietoets*

3. *Het Generatiegesprek*

4. *De Toekomst-Effect Rapportage*



1. De Intergenerationele Stakeholderanalyse

Een intergenerationele stakeholderanalyse is een systematische manier om te bepalen welke generaties betrokken moeten worden bij de beleidsvorming, en waarom hun inbreng noodzakelijk of waardevol is. Dit proces kan helpen om een genuanceerd beeld te krijgen van de verschillende behoeften, perspectieven en verantwoordelijkheden van zowel huidige als toekomstige generaties. De intergenerationele stakeholderanalyse voer je in het begin van een beleidsproces uit, met behulp van een toegewezen Toekomst-Trainer. Hieronder volgt een mogelijke opzet voor zo'n intergenerationele stakeholderanalyse. Dit is een eerste concept. Het gaat bij de intergenerationele stakeholderanalyse om meer dan inspraak; het vereist een zorgvuldige afweging van welke generaties wanneer en waarom betrokken moeten worden, zodat beleid nu en in de toekomst rechtvaardig en effectief is.

Stap 1: Definiëren van het beleidsdomein en de reikwijdte

- Doelstelling: Wat is het doel van het beleid en op welke termijn is het van toepassing? Wat is de levensduur en geschatte houdbaarheidsdatum van het beleidsthema?
- Tijdsframe: Welke termijn beschouwt dit beleid als 'lange termijn'? Denk aan 10, 20, 50 jaar of langer. Dit bepaalt in welke mate toekomstige generaties betrokken moeten worden.

Stap 2: Identificeren van generaties en hun belangen

- Bestaande generaties: Welke huidige generaties hebben een direct belang bij en/of worden geraakt door dit beleid?
 - Babyboomers (1945-1965): Veelal gepensioneerd. Welke belangen hebben ze op het gebied van bijvoorbeeld pensioenen, zorg of klimaat?
 - Generatie X (1965-1980): Midden in hun carrière en vaak verantwoordelijk voor de opvoeding van kinderen of zorg voor ouderen. Hoe raakt het beleid hen op het gebied van werk, zorg of duurzaamheid?
 - Millennials (1980-1995): Vaak in een fase van carrièreopbouw, woningmarkt of gezinsvorming. Wat raakt hen betreffende dit beleidsthema?
 - Generatie Z (1995-2010): Jongeren die net beginnen op de arbeidsmarkt of studeren. Hoe beïnvloedt het beleid hun toekomst op het gebied van klimaat, onderwijs of werk?
 - Generatie Alpha (2010-2025): Kinderen en jongeren die nog afhankelijk zijn van de beslissingen van anderen, maar wiens toekomst sterk wordt bepaald door het huidige beleid. En die in een volstrekt digitale tijd opgroeien, met eigen kanalen en gebruiken.
- Toekomstige generaties: Wie zijn de nog ongeboorte generaties die het beleid op de lange termijn zullen ondervinden?
 - Deze generaties hebben geen inspraak, maar zullen mogelijk wel te maken krijgen met de effecten van beslissingen die nu worden genomen. Tot welk jaar zullen generaties de gevolgen van het beleid ondervinden?

Stap 3: Beoordelen van de belangen en impact

- Invloed en impactmatrix: Voor iedere generatie moet worden beoordeeld hoe groot de impact van het beleid op hen zal zijn en in welke mate ze aanvullende inspraak moeten hebben in het besluitvormingsproces. Maak gebruik van een invloed-en-impactmatrix om deze afweging visueel te maken.

Generatie	Ondervinden impact van het beleid?	Manier van huidige betrokkenheid (voorbeelden:)
Babyboomers	Zeer Laag/ Laag/Middel/Hoog/Ze Hoog	Raadplegen
Generatie X		Betrekken
Millennials		Actief participeren
Generatie Z		Actief informeren en betrekken
Generatie Alpha		Vertegenwoordigen middels 'Toekomst aan Tafel'
Ongeboren generaties		Vertegenwoordigen middels 'Toekomst aan Tafel'

Stap 4: Selectie van representatieve stakeholders

- Vertegenwoordiging van generaties: maak een plan om vertegenwoordigers van elke te benaderen generatie, te betrekken bij het generatiegesprek bij de stap 'borgen', rekening houdend met hun belangen en de mate van impact die het beleid op hen heeft.
 - Huidige generaties: Organisaties, vakbonden, jongerenraden, ouderenbonden, maatschappelijke groeperingen.
 - Toekomstige generaties: Hier is een vorm van inleefoefeningen en proxy-vertegenwoordiging nodig (zie box 8)
- Diversiteit binnen generaties: Zorg ervoor dat elke generatie divers wordt vertegenwoordigd. Dit omvat sociaaleconomische achtergronden, geografische spreiding, en culturele verschillen. De Toekomst-Trainer zal hiermee helpen.

Stap 5: Vaststellen van betrokkenheid bij 'borgen'

- Generatieberaad/Gesprekken: maak een plan voor het organiseren van generatiegesprekken waarbij vertegenwoordigers van verschillende generaties samenkomen en praten over de resultaten van de generatietoets. Dit kan op verschillende manieren, in overleg met de Toekomst-Trainers en afhankelijk van de aanpak, waaronder:
 - Paneldiscussies waarin verschillende generaties hun perspectief op de langetermijnuitdagingen delen.

-
- Werkgroepen waarin generaties samenwerken aan specifieke beleidsvragen.
 - Online platforms of panels waar jongeren en oudere generaties hun mening kunnen geven over beleidskeuzes en lange termijn scenario's.

Stap 6: Evalueren en borgen

- Evaluatie van de betrokkenheid: Evalueer na afloop van het proces hoe effectief de verschillende generaties zijn betrokken. Heeft elke generatie een zinvolle bijdrage kunnen leveren? Zijn er blinde vlekken of ongelijkheden in het proces die verbeterd kunnen worden?
- Langetermijnmonitoring: Zorg dat de resultaten en afspraken helder zijn, om zo de impact van de stap 'betrekken' ten behoeve van het beleid aan te kunnen tonen.



2. Voorbeeld van een generatietoets

De toets is vrij doorontwikkeld op basis van eerdere pilots besproken in de Taskforce Generatietoets. De criteria zijn overgenomen uit de indicatoren van 'Brede Welvaart'.

Gevolgen voor (criteria)	Generatie 0 - 20 of 2050	Generatie 20-55 of 2100	Generatie 55+ of 2150
Subjectief Welzijn			
Kosten			
Materiele Welvaart			
Kwaliteit van de Natuur			
Gezondheid			
Arbeid en Vrije Tijd			
Wonen			
Samenleving			
Veiligheid			
Milieu			
BBP			
Gelijke kansen			
Inclusiviteit			

3. Voorbeeld van een generatiegesprek

In het generatiegesprek bespreek je de uitkomsten van de generatietoets met verschillende generaties. Het generatiegesprek heeft als doel een constructieve dialoog, met aanbevelingen voor besluitvorming, die zowel huidige als toekomstige generaties ten goede komt. Hieronder staat een aantal stappen en aandachtspunten om een effectief generatiegesprek te organiseren, gebaseerd op de lessen uit inspirerende en succesvolle burgerberaden zoals in Frankrijk en de betrokkenheid van partners als SDG NL:

1. Selectie en Samenstelling van Deelnemers

- Op basis van de Intergenerationele Stakeholderanalyse bepaal je welke generaties je waarom betreft en hoe je hen benadert
- De groep moet een brede afspiegeling zijn van de maatschappij. Je kunt bijvoorbeeld mikken op een groep van 5-10 deelnemers, waarbij je rekening houdt met verschillende opleidingsniveaus, politieke voorkeuren en economische achtergronden

2. Voorbereiding en Educatie

- Het generatiegesprek mét participanten duurt een middag. Opening van de bijeenkomst door een 'expert' op het beleidsthema, die een toegankelijke presentatie geeft en vragen kan beantwoorden. Dit kan zowel een onafhankelijke wetenschapper als een betrokkene uit de praktijk zijn. Licht ook toe waarom de generatietoets is uitgevoerd en wat het doel is van het gesprek.
- Voor het generatiegesprek is het essentieel om inzicht te geven in de doorwerking van het gesprek. Namelijk: wat vinden we van de generatietoets, moet er op basis van de resultaten bijgestuurd worden, waarom en hoe?
- Zorg ervoor dat de beleidsmakers zelf aanwezig zijn als toehoorders, zodat er een directe link is tussen het generatiegesprek en het daadwerkelijke beleidsproces. Dit vergroot de kans dat de aanbevelingen worden overgenomen. Ook zullen zij zelf het generatiegesprek voeren met betrekking tot toekomstige generaties.

3. Opzet van het Generatiegesprek

- Zorg dat elke sessie gefaciliteerd wordt door de Toekomst-Trainer, die het gesprek neutraal en gestructureerd laat verlopen. Bureau Burgerberaad kan hier eventueel ook bij ondersteunen met getrainde facilitators. Zij zorgen ervoor dat iedereen een gelijke kans krijgt om zijn of haar mening te uiten en dat het gesprek constructief blijft.
- Het is belangrijk dat deelnemers tijd krijgen om in kleine groepen te discussiëren, ideeën te delen en tot conclusies te komen, voordat de plenaire presentatie van de conclusies. Dit vergroot de betrokkenheid en zorgt voor diepere inzichten.

4. Transparantie, Verantwoording en Verankering van de Resultaten

- Zorg dat je het proces zorgvuldig vastlegt, met een duidelijk overzicht van de aanbevelingen en onderliggende redeneringen. Maak dit openbaar, zodat het besluitvormingsproces transparant is
- Zorg dat de aanbevelingen niet vrijblijvend zijn, maar dat er een plan van actie is waarin staat hoe de ideeën in beleid worden omgezet

Door deze aanpak zorg je ervoor dat het generatieberaad niet alleen een eenmalige bijeenkomst is, maar een structurele bijdrage levert aan toekomstgericht beleid. De directe samenwerking met organisaties als Bureau Burgerberaad en SDG NL kan zorgen voor een sterker en breder draagvlak. Bovendien helpt het om het proces professioneel te organiseren en de dialoog effectief en inclusief te maken.



4. Een voorbeeld van de Toekomst-Effect Rapportage

Toekomst-effect rapportage

Betreffende de besluitvorming van de volgende beleidsontwikkeling:

Eindverantwoordelijke

Met medewerking van (incl. datum)

Samenvatting van de beleidsontwikkeling en het besluit

Belangrijkste resultaten uit de generatietoets en generatiegesprek

Op welke manier zijn deze meegenomen, en zo niet, waarom niet?

Hoe wordt het uiteindelijk besluit naar de betrokkenen gecommuniceerd?

Literatuurlijst

H1

- Spinvis - 'Kom Terug' (2011)
- Regeerprogramma kabinet - Schoof (13-09-2024)
- Voorontwerp Nota Ruimte (19-06-2024)
- Aanbiedingsbrief Deltaprogramma 2024: 'Nu voor Later'
- Wieke D. Pot (02021) 'The governance challenge of implementing long-term sustainability objectives with present-day investment decisions'
- P. Peltzer & Maarten Hajer (2022) 'De toekomst vraagt om meer dan plaatjes'
- M. Visser, red (2024) 'De stem van de Toekomst: waarom onze democratie kortzichtig is en wat we daaraan kunnen doen'
- Jones N., O'Brien, M. & Ryan, T. (2018). 'Representation of future generations in United Kingdom policy making.'
- Smith, G. (2020). 'Enhancing the Legitimacy of Offices for Future Generations: The Case for Public Participation.'
- Schriftelijke vragen door J. Sneller (D66) en M. Bikker (CU): 'Het artikel 'Brede welvaart nu gaat steeds meer ten koste van latere generaties' (24/09/2024)
- Amendement van de leden Sneller en Chakor over middelen om een Ombudsman voor Toekomstige Generaties in te stellen (10/10/2024)
- Wetenschappelijke Raad voor Regeringsadvies (23/05/2022) 'Jongeren en het zorgen voor hun morgen'
- Mirte van der Nat (2024) 'Futurability in Design: Including future generations in the design process to stimulate sustainable decision-making'
- De Blok & Brummel (2022) 'Gefundeerd politiek vertrouwen? Onderzoek naar de relatie tussen overheidsprestaties en het vertrouwen in politieke instituties'
- Van Ravenzwaaij (2023) 'Reflecteren op rechtvaardigheid: Over de betekenis van rechtvaardigheid in de relatie tussen overheid, ambtenaar en samenleving'
- Raad voor Openbaar Bestuur (2022) 'Gezag Herwinnen: over de gezagswaardigheid van het openbaar bestuur'
- Herman Tjeenk Willink (2023) 'Het tij tegen: de democratische rechtsorde als fundament'

H2

- SER Jongerenplatform (2019) 'Hoge verwachtingen: Kansen en belemmeringen voor jongeren in 2019'
- Motie van de leden Segers en Jetten over een generatietoets bij de totstandkoming van beleid (19 september 2019)

H4

- D. Zwarthoed (2018) 'Political Representation of Future Generations'
- D. Stockemer & A. Sundström (2022) 'Introducing the Worldwide Age Representation in Parliaments (WARP)'
- M. Rose (2024) 'Institutional Proxy Representatives of Future Generations: A Comparative Analysis of Types and Design Features'
- PBL & CBS (15/05/2024) 'Brede welvaart nu gaat steeds meer ten koste van latere generaties'
- N. van Dijk (2021) 'The capability approach as a road map for re-thinking intergenerational justice'
- T. Franssen (2024) 'In onze tijd: leven in het calamiteitperk'
- E. Den Boer (2023) 'Youth-Water Strategic Collaborations Inventory & Proposal'
- D. Davelaar (2021) 'Transformation for sustainability: a deep leverage points approach'
- Spinvis - 'Wat blijft' (2017)

