

A portrait of Katrien Termeer, a woman with curly brown hair and purple-rimmed glasses, smiling. She is wearing a teal blazer and a dark green scarf with white and yellow polka dots. The background is a blurred indoor setting with a red wall and a staircase.

Katrien Termeer, hoogleraar en nieuw kroonlid

‘Kleine stapjes: de sleutel tot transitie’

Klimaatverandering, circulaire economie, maar ook voedselzekerheid en duurzame landbouw. Hoogleraar Katrien Termeer houdt zich bezig met de bestuurskundige kant van weerbarstige maatschappelijke vraagstukken. Jarenlang onderzoek leerde haar dat verandering vaak niet groots en meeslepend tot stand komt, maar in kleine, betekenisvolle stapjes.

Katrien Termeer is de vrouw achter de theorie van de *small wins*. Die komt erop neer dat kleine stapjes de sleutel zijn tot transitie. ‘Hartstikke leuk hoor’, hoort ze vaak, ‘maar daar ga je toch de wereld niet mee redden?’ ‘Dan zeg ik: “jawel, mits het betekenisvolle stapjes zijn”’. De initiatiefnemers daarvan plukken niet simpelweg het “laaghangende fruit”, maar overwinnen maatschappelijke, juridische of politieke weerstand. Ze stellen niet alleen een intentieverklaring op, maar komen daadwerkelijk in actie. Denk aan een start-up die wasbeurten verkoopt in plaats van wasmachines. Of aan een boer die zijn varkens dag en nacht in de wei houdt. Of aan het verbod op gratis plastic tasjes. Dit zijn voorbeelden van kleine initiatieven die, hoewel ze lastig voor elkaar te krijgen waren, een andere toon hebben gezet en inspireren tot navolging.’

De hoogleraar, van huis uit cultuurtechnicus, leidt de vakgroep *Public Administration and Policy* aan de Wageningen Universiteit. Samen met haar collega’s onderzoekt ze ‘innovatieve vormen van governance’ voor taaie kwesties, zoals klimaatverandering, circulaire economie, voedselzekerheid en duurzame landbouw. ‘Vraagstukken die niet op te lossen zijn met enkel de traditionele governance-instrumenten van de overheid, zoals wet- en regelgeving, toezicht, voorlichting en communicatie.’

Als voorbeeld van zo’n innovatieve vorm van governance noemt Termeer de *Ronde Tafel voor Duurzame Palmolie*, die sinds 2003 bestaat. ‘Maatschappelijke organisaties en bedrijven die palmolie telen, verhandelen of gebruiken, hebben internationale standaarden opgesteld om de palmolieproductie te verduurzamen. Die stellen

onder meer dat er geen waardevolle bossen mogen worden gekapt voor de aanleg van nieuwe plantages. Bedrijven die zich hieraan houden, worden gecertificeerd.’

Wat onderzoekt u nou precies van zo’n initiatief?

‘Hoe het in elkaar zit: wie zijn de deelnemers, wat zijn de discussiepunten, hoe verloopt het besluitvormingsproces en de certificeringsprocedure? Maar ik onderzoek ook hoeveel bedrijven er worden gecertificeerd, wat de voor- en nadelen zijn en hoe de nadelen worden getackeld. Wat betekent het systeem voor duurzame palmolie, dat is opgezet door relatief grote bedrijven en ngo’s, bijvoorbeeld voor kleine boeren? En hoe functioneert het in landen waar iedere vorm van bestuur afwezig is? Uit deze analyse leiden we aanbevelingen af voor een succesvol besluitvormingsproces. Een paar vuistregels: alleen als →

Katrien Termeer

Katrien Termeer (1960) studeerde cultuurtechniek aan de Wageningen Universiteit. In 1993 promoveerde zij in de bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Daarna werkte zij enige jaren als beleidsadviseur bij het ministerie van Landbouw. Sinds 2005 is zij hoogleraar Public Administration and Policy in Wageningen. Termeer is ook lid van de Raad Openbaar Bestuur en toezichthouder bij ontwikkelingsorganisatie Solidaridad. Zij is getrouwd en heeft twee kinderen.



Grootschalig én snel, dan is het per definitie oppervlakkig

partijen urgentie voelen, heeft het zin om hen aan tafel te zetten. Verder moet er begrip zijn voor hun kernwaarden. Je kunt hun niet vragen om hun identiteit op te geven. En er moet vaart in zitten, het moet niet bij praten blijven.'

Oppervlakkig

Termeer onderscheidt twee dominante reacties op complexe maatschappelijke opgaven. Of: 'dat fiksken we wel even'. Of: 'het wordt toch niets, laat maar zitten'. 'Simplificatie versus cynisme. Beide zijn funest, want er gebeurt uiteindelijk niets. Daarnaast streven mensen vaak naar snelle, grootschalige én diepgaande veranderingen. Maar die drie gaan niet samen. Grootschalig en snel is per definitie oppervlakkig. Dan kan je dus maar beter beginnen met *small wins*. Omdat het belang ogenschijnlijk niet zo groot is, zijn de risico's kleiner en is er geen competitie over wie met de eer gaat strijken. Bovendien kun je snel aan de slag. Als mensen blijven hangen in het stadium van nog meer informatie verzamelen, bestaat het risico dat het allemaal steeds groter en ingewikkelder wordt. Dan haken ze af.'

En de volgende stap?

'Natuurlijk is het belangrijk dat een *small win* wordt verspreid, verbreed en verdiept. Soms gaat dat via simpele aanjaagmechanismes. Dan vloeit er subsidie van de overheid naar een initiatief, de minister noemt de *small win* in een speech en iedereen wil bij het succes horen. Een voorbeeld: nadat één sector een convenant over maatschappelijk verantwoord ondernemen heeft opgesteld, volgen er meer.'

Wat is belangrijker om vraagstukken over voeding, klimaat en landbouw op te lossen: techniek of bestuurskunde?

'In al mijn onderzoeksprojecten werk ik samen met natuurwetenschappers. Het is namelijk moeilijk om bestuurskundig onderzoek te doen op het gebied van

verduurzaming zonder kennis van de inhoud en de techniek. Als landbouwkundig ingenieur heb ik daar ook affiniteit mee. Tegelijk is kennis over governance nodig. Stel dat partijen een prachtig systeem bedenken voor CO₂-opslag zonder oog te hebben voor de besluitvorming in de praktijk. Als ze er dan vervolgens achterkomen dat hun idee maatschappelijke onrust veroorzaakt en draagvlak ontbeert, is het te laat.'

Eigen feiten

Bij de vormen van governance die Termeer onderzoekt, zitten talloze partijen aan tafel. Met elk hun eigen waarden, opvattingen en belangen. 'En hun eigen feiten', stelt ze. 'Rondom weerbarstige vraagstukken is er nooit één werkelijkheid. Over veel feiten zijn partijen het eens, over veel feiten ook niet. Neem bijvoorbeeld het afschieten van herten in de Oostvaardersplassen, waarvoor de provincie en de bestuursrechter toestemming hebben gegeven. Daar kan je naar kijken vanuit het perspectief van de overheid, van flora- en faunabeschermers, van boeren, van inwoners, van dierenartsen. Het goede nieuws is wel dat er ook verschillende perspectieven nodig zijn om complexe vraagstukken aan te kunnen. Een ander verhaal geeft immers ook andere – en meer – interventiemogelijkheden.'

Leg eens uit?

'Een beroemd voorbeeld uit de bestuurskunde is het boek dat de Amerikaan Graham Allison in 1971 publiceerde over de besluitvorming van de Amerikaanse regering tijdens de Cuba-crisis. In 1962 dreigde er een atoomoorlog te ontstaan tussen de Sovjet-Unie en de Verenigde Staten. De spanning bereikte een hoogtepunt toen Amerika ontdekte dat de Sovjet-Unie kernraketten aan het plaatsen was op Cuba.

Allison analyseert de besluitvorming aan de hand van vier verschillende perspectieven. Het rationele: alle alternatieven op een rij zetten en de voor- en nade-

len afwegen. Het militaire: de standaardprocedures van het leger. Het perspectief van het groepsdenken: alle deelnemers richten zich op de leider en verliezen de rest uit het oog. En het perspectief van de bureau-politiek: verschillende overheidsdiensten voeren een machtsstrijd. Alle vier afzonderlijk zijn dit heel logische verklaringen voor het waarom van de keuzes van de betrokkenen. Alle vier tezamen geven ze rijkere aanbevelingen over hoe je een volgende crisis te lijf kunt gaan.'

Vacuüm

Als kroonlid gaat Termeer zich onder meer bezighouden met de IMVO-convenanten. Deze convenanten zijn volgens haar een goed middel om internationale ketens te laten werken met respect voor mensenrechten en milieu. 'Het is goed dat de ketenpartners zélf de afspraken maken en dat de voortgang wordt gemonitord. Omdat het om grensoverschrijdende kwesties gaat, kan er gemakkelijk een vacuüm vallen: wie is er verantwoordelijk? Als kandidaat voor het volgende IMVO-convenant denk ik bijvoorbeeld aan de Nederlandse watersector. Een *feel good*-sector. Maar overall ter wereld actief, bijvoorbeeld in grote infrastructurele projecten, en dus ook kwetsbaar.'

Hoe ziet u de SER?

'Als een oud, maar belangrijk governance-arrangement in ons land. Ik kijk ernaar uit om de polder aan het werk te zien. In deze tijden van polarisatie en fragmentatie is het zo belangrijk om in gesprek te blijven en te kijken of je er ondanks alle verschillen kunt uitkomen. En dan niet in termen van pappen en nathouden en uitstel, maar in termen van *small wins*. Ik zie duidelijke parallellen tussen de vraagstukken die ik onderzoek en de vraagstukken die bij de SER ter tafel liggen. Bij beide is een veelheid van partijen betrokken. Het zijn ook heel dynamische kwesties:

de oplossingen van vandaag kunnen de problemen van morgen zijn. En het is nooit klaar: de economie is niet morgen of over twintig jaar volledig circulair en ook armoede is dan de wereld niet uit.'

U noemt het werk als kroonlid de ideale combinatie van wetenschap en 'Den Haag'?

'Ik houd van beide werelden. Mensen die alleen in universitaire kringen verkeren, willen nog weleens een beetje van de realiteit afdrijven. Ik houd mijn studenten altijd voor: mooi dat jullie de wereld willen verbeteren, maar er is ook een politieke context – en die moeten jullie wel kennen. Anders wordt het luchtfietserij.'

Draagt u privé ook bij aan een duurzame wereld?

'Andere mensen vinden dat wij heel milieubewust leven, zelf vind ik het wel meevallen. Weinig vlees, zonnepanelen op het dak, energiezuinige apparaten en als ik veel reis voor mijn werk, pak ik in de vakantie niet zomaar het vliegtuig. Maar mijn betrokkenheid manifesteert zich vooral via mensen. Mijn studenten en PhD's komen van over de hele wereld. Het klinkt misschien wat verheven, maar door hen op te leiden, rusten we hen beter uit om de problemen in hun land op te lossen.'

Bent u het type dat dag en nacht werkt?

'Nee, ik waak ervoor dat ik genoeg slaap heb, genoeg tijd heb om buiten te zijn en genoeg tijd heb om uitgebreid te koken voor familie, vrienden, collega's en studenten. Vroeger deed ik aan karate en jiu-jitsu in mijn vrije tijd, maar vanwege blessures houd ik het tegenwoordig bij tai chi. Ik houd van vechtsporten, ik vind het ook zo mooi om te zien. Het heeft iets meditatiefs: zodra je gedachten afdwalen, heb je een klap te pakken. Bovendien kom ik dankzij het vechten in aanraking met heel andere werelden. Sta je ineens te vechten met beveiligers of marechaussees. Mooi is dat.' ■